



DJAN
HENNEMANN

Competitividade e *marketing* territorial na visão dos
stakeholders da cidade de Aveiro



DJAN
HENNEMANN

**Competitividade e *marketing* territorial na visão dos
stakeholders da cidade de Aveiro**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Planeamento Regional e Urbano, realizada sob a orientação científica do Doutor João Lourenço Marques, Professor Auxiliar do Departamento de Ciências Sociais e Políticas do Território da Universidade de Aveiro e do Doutor Eduardo Anselmo de Castro, Professor Associado do Departamento de Ciências Sociais e Políticas do Território.

O conhecimento só faz sentido quando compartilhado.

Foi esse sentimento que encontrei durante os últimos anos em que estive dedicado a uma área de estudos, até então completamente desconhecida por mim. Neste percurso encontrei colegas que se tornaram grandes amigos, mestres dispostos a compartilhar experiências e conhecimento, pessoas que acreditaram nas minhas ideias e outros que, mesmo não concordando com meu modo de pensar, respeitaram o processo de descoberta e evolução desta etapa.

A todos esses deixo formalizado o meu agradecimento e o reconhecimento pelas ajudas e palavras que recebi. Faço uma nota especial para os meus orientadores, João e Eduardo, pela profunda admiração por tudo que representam, acreditam e fazem na Universidade de Aveiro.

Também faço questão de registrar o carinho dos meus pais que, mesmo distantes, foram sempre fundamentais para que minhas escolhas fossem definidas com confiança. Na verdade, é muita sorte ter um lugar guardado para recomeçar se preciso for.

À minha companheira, Inês, que sofreu com as angústias e reclamações, e concluiu o mestrado junto comigo.

o júri

presidente

Professor Doutor Luís Miguel Simões Lucas Pires

Professor Auxiliar do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro

Professora Doutora Valentina Alexandrovna Chkoniya

Professora Adjunta Convidada do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

Professor Doutor João José Lourenço Marques

Professor Auxiliar do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro

palavras-chave

território, competitividade territorial, *marketing* de territórios, *place branding*, atores do território.

resumo

Esta dissertação propõe uma discussão aprofundada sobre a competitividade e o marketing em âmbito territorial a partir da visão dos *stakeholders*. É um estudo sobre os conceitos teóricos que envolvem esses temas e um confronto com a realidade vivenciada no território da cidade de Aveiro, por meio da visão de indivíduos representantes do Setor Público, Comunidade, Setor Privado e a Universidade.

keywords

Territory, territorial competitiveness, territorial marketing, place branding, territory stakeholders.

abstract

This dissertation proposes an in-depth discussion on competitiveness and marketing in a territorial scope based on the stakeholders' view. It is a study about the theoretical concepts that involve these themes and a confrontation with the reality lived in the territory of the city of Aveiro, through the vision of individuals representing the Public Sector, Community, Private Sector and the University.

LISTA DE SIGLAS

AMA *American Marketing Association*

CE Comunidade Europeia

DNA *Deoxyribonucleic Acid*

IDH Índice de Desenvolvimento Humano

EUA Estados Unidos da América

OCDE Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ONU Organização das Nações Unidas

TIC Tecnologia da Informação e Comunicação

Índice de Figuras

Figura 1 - Competitividade privada versus pública	22
Figura 2 - Eixos do Diagnóstico Competitivo do Território	30
Figura 3 - Desenvolvimento de Marca.....	48
Figura 4 - Marca Nação: Hexágono de Identidade Competitiva	51
Figura 5 - Os cinco atores do território (OSMOS)	57
Figura 6 - Segmentos estratégicos para o planeamento de marca de lugar	62
Figura 7 - Etapas do Estudo	68
Figura 8 - Síntese do esquema metodológico da investigação	71

Índice de Tabelas

Tabela 1- Quadro síntese de dimensões do território.....	27
Tabela 2 - Evolução da definição de marketing (AMA)	34
Tabela 3 - Resumo das perspectivas de <i>marketing</i> de lugar	41
Tabela 4 - Perfil dos Entrevistados.....	72
Tabela 5 - Competitividade Territorial: Teoria e visão dos stakeholders.....	78
Tabela 6 - Desafios para a competitividade territorial em Aveiro	82
Tabela 7 - Diagnóstico Competitivo do Território na visão dos stakeholders	85
Tabela 8 - Quem são os atores do marketing na visão dos entrevistados?.....	87
Tabela 9 - Marketing Territorial: Teoria e visão dos stakeholders	91
Tabela 10 - Desafios para o Marketing Territorial em Aveiro	95

ÍNDICE

PARTE I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	9
Capítulo 1 - Introdução.....	11
1.1. Contextualização	11
1.2. Questões e Objetivos da Investigação	13
1.3. Estrutura do trabalho	14
Capítulo 2 - Competitividade Territorial.....	15
2.1. Competitividade de base territorial	15
2.2. Evolução competitiva entre territórios	19
2.3. <i>DNA</i> Territorial.....	24
2.4. Síntese Conclusiva	28
Capítulo 3 - <i>Marketing</i> Territorial	33
3.1. <i>Marketing</i>	33
3.2. <i>Marketing</i> Territorial.....	36
3.3. <i>Branding</i> de Territórios	42
3.4. Identidade, Imagem e Posicionamento do Território	46
3.5. Síntese Conclusiva	52
Capítulo 4 - O Território e seus atores	55
4.1. <i>Stakeholders</i> do território.....	55
4.2. Os atores do território e o <i>marketing</i>	58
4.3. Síntese Conclusiva	61
PARTE II - MÉTODOS E ESTUDO DE CASO.....	65
Capítulo 5 - Metodologia.....	67
5.1. Objetivos e problema de pesquisa	67
5.2. Opções Metodológicas.....	68
5.2.1. Metodologia da investigação	69
5.2.2. Sujeitos da investigação.....	71
5.2.3. Técnicas de recolha de dados	73
5.2.4. Descrição do processo de investigação	73

Capítulo 6 - Estudo de Caso	77
6.1. Competitividade Territorial na visão dos <i>stakeholders</i>	77
6.1.2. Cooperação, desconfiança entre atores e ausência de liderança.....	82
6.2. Dimensões do território na visão dos <i>stakeholders</i>	84
6.3. Atores do <i>Marketing</i>	86
6.4. <i>Marketing</i> Territorial na visão dos <i>stakeholders</i>	89
6.4.1. Conhecimento técnico, organização e estratégia	95
PARTE III - CONCLUSÃO E ORIENTAÇÕES PARA NOVOS DESAFIOS.....	99
Capítulo 7 - Conclusão e orientações para novos desafios	101
Referências Bibliográficas.....	105
APÊNDICE	111
APENDÍCE I - Guião de Entrevista	113

PARTE I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Capítulo 1 - Introdução

1.1. Contextualização

Os territórios inegavelmente são espaços orgânicos que sofrem transformações de acordo com as interações e intervenções dos seus atores. Alterações podem ocorrer repentinamente ou levar anos para serem verificadas e assumidas. O território é, portanto, um organismo complexo e fruto de um conjunto de influências que, a cada dia, estão mais presentes nas discussões da academia, nas esferas pública e privada e também no seio das comunidades.

Nas últimas décadas os territórios tiveram suas dinâmicas influenciadas por um cenário de grande integração entre espaços e pessoas em todo o mundo. Um ambiente caracterizado por troca de conhecimento, pelas transações financeiras em rede e a ampla difusão de culturas (Azevedo *et. al.*, 2011).

Paradoxalmente, as características deste espaço sem fronteiras promoveram também disputas entre os territórios, que buscam competir com seus similares por novas oportunidades de impulsionar e dinamizar o desenvolvimento em suas áreas de competência (Salvado Alves, 2008).

Se inicialmente a competição de base territorial tinha foco centrado no crescimento econômico, principalmente de empresas em busca de potencializar seus lucros e dominarem outros mercados, com o passar do tempo outros elementos foram incorporados neste processo. Atualmente, parece estar convencionado que só a atração das empresas e a criação de empregos já não é suficiente para garantir o desenvolvimento pleno de um território (Almeida, 2004).

Crescimento inteligente, qualidade de vida, criação de empregos, coesão social e econômica, desenvolvimento sustentável e muitos outros aspectos passam a fazer parte da

agenda de desenvolvimento territorial e reafirmam a pluralidade de componentes que constituem e definem um local.

Afinal, o que determina a escolha de um lugar para morar? Por qual motivo investir na cidade A ou B? Quais dimensões são consideradas para potencializar a atratividade de uma cidade ou região? Essas e outras questões fazem parte de escolhas feitas diariamente por milhares de cidadãos em um cenário mundial de poucas fronteiras e repleto de oportunidades.

Ao assumir que essas dinâmicas competitivas entre territórios existem, é preciso ir adiante e saber quais são suas características e quais os instrumentos utilizados promover essa ação no cenário atual.

Além disso, o estudo traz o *marketing* e suas ramificações para o debate. É preciso entender como vem sendo incorporada essa ciência, relativamente nova, ao desenvolvimento estratégico territorial e ao cenário de competição entre lugares.

O *marketing* aplicado aos territórios deixou de ser uma opção com função exclusiva para promoção dos territórios e ganhou destaque como uma opção para auxiliar na gestão de cidades, regiões e países. É questionado por alguns, mas já aplicado com sucesso em vários lugares (Ocke & Ikeda, 2014).

Inicialmente orientado para o setor privado, o *marketing* migrou e foi adaptado à realidade dos territórios. Neste cenário complexo e com características próprias é que o *marketing* adquire nova roupagem e ganha mais destaque ultimamente, tanto nas ações práticas quanto nas publicações científicas desenvolvidas no mundo inteiro.

Incluir o *marketing* ao tema do planejamento regional e urbano faz sentido particular ao discente, visto que a publicidade e o *marketing* são suas áreas de formação, pós-graduação

e experiência profissional, mas também é uma proposta alinhada com o momento atual das ciências sociais e do território no tema da competitividade e atratividade territorial.

1.2. Questões e Objetivos da Investigação

O tema do trabalho indica uma conjuntura vigente de competitividade entre territórios na busca de atrair pessoas e investimentos. Dessa forma, o problema desta investigação é:

No cenário atual de competição entre os territórios, como o *marketing* e o *branding* estão sendo incorporados no planejamento estratégico territorial a partir da visão dos *stakeholders* da cidade de Aveiro?

Diante do problema colocado acima, é necessário esclarecer conceitos, bem como alguns outros pontos cruciais são elencados e abordados por esta dissertação de mestrado:

I - Identificar na literatura contributos para reflexão e entendimento do conceito de competitividade e *marketing* em âmbito territorial;

II - Expor um grupo de dimensões a serem consideradas para um diagnóstico de vocação territorial;

III - Caracterizar o *marketing* aplicado aos territórios e sua evolução para o *branding*;

IV – Indicar quais são os atores do território responsáveis pelo seu desenvolvimento e por definir estratégias em âmbito territorial;

Nesse contexto, e com intenção de aplicar os conceitos teóricos ao caso de estudo, essa investigação procura contribuir para a discussão sobre a competitividade e o uso do *marketing* em âmbito territorial na visão dos *stakeholders* do território.

Neste momento inicial do estudo é preciso fazer um apontamento sobre a escolha da cidade de Aveiro como estudo de caso e justificar antecipadamente momentos em que a abrangência ultrapasse os seus limites geográficos e políticos, uma vez que a cidade é capital do Distrito de Aveiro e ao falar de competitividade e atratividade as fronteiras não podem ser limitadas de forma categórica.

1.3. Estrutura do trabalho

O estudo é organizado em sete capítulos, sendo o primeiro orientado para contextualização da investigação, sua problemática e objetivos. Os demais capítulos são divididos em duas partes: a primeira destinada ao enquadramento teórico - capítulos 2, 3 e 4 - onde estão apresentados os conceitos e abordagens sobre competitividade, *marketing* e atores do território; e a segunda parte, que aborda a metodologia aplicada ao estudo (capítulo 5), o estudo de caso (capítulo 6) e, finalmente, apresenta uma conclusão e proposta de orientação para novos desafios (capítulo 7).

Capítulo 2 - Competitividade Territorial

Este primeiro capítulo apresenta a competitividade territorial como resultado de uma sequência de acontecimentos sociais, políticas e econômicas que acarretaram profundas mudanças na sociedade. Posteriormente, são expostos conceitos e ideias específicas deste tipo de competição, sua evolução e também características e dimensões que configuram o território. A conclusão resulta em um rearranjo destas dimensões como uma alternativa para produzir um diagnóstico com foco na vocação territorial e na delimitação do conceito de competitividade que será adotado pelo estudo.

2.1. Competitividade de base territorial

Os territórios assumiram papel fundamental nos desenvolvimentos econômico, político e social com o passar dos anos. Alguns momentos foram determinantes para grandes rupturas nos padrões vigentes, com destaque especial para a Revolução Industrial¹ e o processo de Globalização².

A Revolução Industrial, em meados do século XVIII, mudou a forma de produção e criou nova estruturação nas relações entre os países e também entre as comunidades e seus moradores. É a partir daí que as cidades ganham novas dinâmicas associadas aos processos de industrialização e internacionalização, com consequências profundas na perspectiva comportamental das pessoas (Guttal, 2010).

Neste período nota-se o início de um extraordinário desenvolvimento urbano que permitiu outros modelos de negócios, diferentes estilos de vida e novos padrões de consumo. Com foco predominante no aumento da produção e no desenvolvimento econômico das cidades

¹ Até o final do século XVIII a maioria da população europeia vivia no campo e produzia para o próprio consumo. A Revolução Industrial foi um conjunto de mudanças que aconteceram na Europa nos séculos XVIII e XIX, sendo a principal delas a substituição do trabalho artesanal pelo assalariado e com o uso das máquinas. Disponível em: <https://www.sohistoria.com.br>.

² O conceito de Globalização adotado pelo autor segue o documento “Globalização: Rumo a um governo mundial ou uma nova forma de cidadania?”, parte I e II, 2009. O documento é uma produção do Instituto Camões, disponível em: <http://bibliotecasicl.pt/Opac/Pages/Search/SimpleSearch.aspx>

e regiões, esta etapa também é marcada pela ausência de preocupações relacionadas com o uso racional dos recursos naturais (Azevedo *et. al.*, 2011).

Outro movimento de grande importância para a compreensão do atual cenário é caracterizado por menor intervenção econômica por parte dos Estados, o desenvolvimento acentuado das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e modificações nos sistemas de infraestrutura logística e de produção (Castells, 1996).

Além disso, é possível observar uma crescente internacionalização do capital financeiro e o movimento transnacional crescente de bens, serviços e pessoas. As quase inexistentes barreiras entre os países e continentes tendem a padronizar os costumes e preferências individuais. É a definição de globalização, termo amplamente utilizado para descrever um conjunto de mudanças econômicas, culturais, sociais e políticas que moldaram o mundo nos últimos 60 anos (Guttal, 2010).

Para Castells (1996), o desenvolvimento acelerado das TIC proporcionou a formação de redes institucionais e de pessoas em uma escala jamais vista. Essa conjuntura passou a ser avaliada sensivelmente pelas empresas privadas ao escolherem seus locais de instalação e, da mesma forma, abriram outros horizontes para os territórios em busca de mais indústrias, empregos e recursos. Os sistemas de produção de antigamente foram profundamente alterados. A produção em massa, caracterizada por força de trabalho, larga escala e capital fixo, foi sendo gradativamente substituída. Surge o tempo da mobilidade das infraestruturas, do capital e das pessoas, variáveis que reforçam a importância dos territórios em um ambiente de ampla competição.

Neste processo de transformações e instabilidade, o capital financeiro também busca formas de se proteger da desvalorização. Fazendo uso das TIC e de políticas de internacionalização, a mobilidade do capital passa a ser uma característica do mundo globalizado. Ou seja, o investimento é feito de acordo com as condições do mercado global

e, mais uma vez, os territórios têm oportunidades de competir para atrair investimentos, empresas e pessoas (Wachsmuth & Brenner, 2012).

As mudanças produzidas pela globalização acarretaram maior protagonismo aos territórios, atribuindo-lhes maior autonomia e também muitas responsabilidades. Indiscutivelmente este ponto de virada faz com que os países, regiões e cidades tenham que agir estrategicamente para manter ou impulsionar seus níveis de desenvolvimento (Salvado Alves, 2008).

Parte dos territórios passam a incorporar a necessidade de desenvolver estratégias arrojadas de afirmação, promoção e mobilização de recursos em busca de atração e fixação de bens, de capital humano e investimentos. Assim, nota-se que os territórios incorporam as características de um mercado global em extrema competição (Fernandes & Gama, 2006).

Em um ambiente de competitividade, os territórios precisam criar e operacionalizar planos estratégicos de desenvolvimento. A competitividade neste âmbito passa a fazer sentido e está presente nos debates da academia, das instituições públicas, no segmento empresarial e na sociedade civil organizada (Wachsmuth & Brenner, 2012).

Para Kozak & Rimmington (1999), a competitividade é globalmente percebida como o fator mais importante para determinar o sucesso a longo prazo de organizações, indústrias, regiões e países, sendo fator responsável por dar sentido aos movimentos estratégicos de grande parte destes organismos e instituições.

O rápido avanço da globalização indica que cada país, região ou cidade precisa competir para atrair novos consumidores, turistas, investidores, estudantes, empreendedores, eventos de grande porte e por atenção na mídia (Anhholt, 2007).

Portanto, o fato de que as cidades e regiões competem entre si pode ser considerado atualmente natural, cabendo aos territórios e seus atores a missão de definir como irão competir. A estratégia passa por uma avaliação de competências e características endógenas que serão apresentados como diferenciais competitivos em um mercado formado por vorazes e empenhados concorrentes. O aumento da rivalidade e da competitividade entre cidades e regiões e a importância de estratégias de comunicação e *marketing* também cresce e se torna uma necessidade para alcançar o desenvolvimento (Benko, 2000; Kotler, 1993).

Nas últimas décadas alguns lugares aperfeiçoaram suas práticas de competitividade incorporando estratégias sofisticadas de comunicação e *marketing* em suas atividades políticas e administrativas com objetivo de atingir públicos específicos. Um trabalho minucioso de fazer com que os recursos do território possam responder às necessidades e aos desejos dos públicos de interesse (Porter, 1990).

O *marketing* territorial passa a ser mais do que uma ferramenta para o processo de competição e apresenta-se, muitas vezes, como integrante primordial do próprio processo de gestão de um território. Além da integração com outros elementos, o *marketing* aplicado aos lugares tem responsabilidade de potencializar os diferenciais competitivos e promover a atratividade do território em relação aos seus concorrentes (San Eugenio, 2012; Kotler, 1993).

O uso do *marketing* no planejamento estratégico territorial passa a ser estudado - casos clássicos de Barcelona, Copenhague, Oslo e Amsterdã - e utilizado com o objetivo de desenvolver comunidades, cidades e países para impulsionar exportações, atrair indústrias e investidores, ampliar a demanda de turistas, aumentar o número e fixar residentes e também atrair eventos (Rainisto, 2003).

2.2. Evolução competitiva entre territórios

Em uma perspectiva histórica, foi em meados dos anos 1970, principalmente na América do Norte e na Europa Ocidental, que se manifestou a ideia mais clara de competitividade entre as cidades e regiões para atração de investimento de capital externo (Wachsmuth & Brenner, 2012).

Mesmo complexo e sem definição consensual, o conceito de competitividade territorial tornou-se definitivamente presente no discurso político e acadêmico no início dos anos 1990 (Lopes, 2001; Turok, 2004 *apud* Nogueira, 2010). Aparentemente a maior dificuldade resulta da quantidade de autores que fazem uso do termo com as mesmas características da aplicação feita no ambiente privado de negócios, sem ponderar que a competição entre territórios obedece a características próprias.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), em 2001, definiu competitividade como:

A capacidade que as empresas, as indústrias, as regiões, as nações e as regiões supranacionais têm de gerar, de forma sustentada, quando expostas à concorrência internacional, níveis de rendimento dos fatores e níveis de emprego relativamente elevados.

Em âmbito empresarial, a competitividade é a capacidade de produzir bens e serviços adequados ao mercado, com qualidade, preço e momento certos, o que significa atender às necessidades dos clientes melhor do que outras empresas concorrentes (Begg, 1999). Para um território é o grau, sob condições de mercado livres e justas, de produzir bens e serviços que atendam à provação dos mercados internacionais, ao mesmo tempo que mantém e amplia os rendimentos reais de seus residentes a longo prazo (OCDE, 2001).

A competitividade também pode ser vista como uma expressão de superioridade qualitativa e quantitativa de um produto ou serviço sobre o conjunto de concorrentes existentes e orientado para um público específico. Especificamente para o contexto territorial, a competitividade é assumida como uma capacidade de uma comunidade territorial de

assegurar as condições econômicas do seu desenvolvimento sustentável (Azevedo *et al.*, 2011).

A principal celeuma conceitual está na transferência do termo usado no mercado privado, onde a competitividade empresarial é encarada como um jogo de extermínio entre concorrentes, para o contexto territorial. Deste ponto de vista, é essencial pensar que seria possível uma empresa decretar falência e fechar as portas, mas um território não teria essa mesma condição, ainda que desejasse (Krugman, 1994).

Alguns autores (Krugman, 1994; Rucinska & Rucinsky, 2007), consideram que as empresas privadas competem entre si e podem melhorar a sua posição no mercado com a "expulsão" ou a degradação de outra empresa. Os territórios, no entanto, podem melhorar a sua posição e seu desempenho sem comprometer os outros. Observa-se, portanto, que o objetivo final de um território não é obter lucro com seus serviços e produtos. Ao passo que essa é a razão de existir de uma empresa privada.

A principal objeção de Krugman (1994), quanto trata do assunto, é que o conceito de competitividade se baseia em uma imagem de rivalidade entre territórios, considerando que esses espaços estão competindo para ganhar uma fatia maior do mercado comum. O sucesso de um território estaria automaticamente ligado ao fracasso de outros. Essa informação pode ser confrontada quando analisada na ótica da cooperação entre regiões, países ou cidades, onde cada um faz parte de uma rede de parceiros com objetivo final de ganhos mútuos. Efeito já verificado em inúmeros casos onde a junção de esforços de territórios com proximidade geográfica elevou a capacidade de competitividade de toda uma região.

É possível ampliar o debate quando aproximamos e comparamos ideias de outros autores que também fazem menção a essa relação empresarial e territorial. Para Pires (2007), uma região que não reúne competências para atrair investimentos e capital humano, fica equiparada à uma empresa em situação de falência.

Do ponto de vista da gestão de uma empresa privada, o empresário é quem dita suas normas em busca da venda e do lucro. O território, por sua vez, tem uma gestão predominantemente feita pelo poder público e com objetivo de promover a qualidade de vida dos seus cidadãos – envolvendo-os ou não no processo de decisão - em última instância. Assim, vale ressaltar que os objetivos finais das gestões privadas e públicas estão em polos distintos (Porter, 1990).

É perceptível que os territórios desenvolvem na prática uma competição entre si pela sobrevivência econômica na busca de atração de investimento de capital internacional. Porém, esse modelo tradicional promoveu uma busca pelo desenvolvimento econômico em detrimento de outros tipos de desenvolvimento, também potencializando a competitividade com viés empresarial já explorada anteriormente (Fernandes & Gama, 2006).

O fenômeno da globalização, por exemplo, potencializou as condições de competitividade das empresas, porque faz das qualidades do território um fator determinante da competitividade das empresas, daí que exista uma série de relações entre a competitividade das empresas privadas e a competitividade dos territórios (Salvado Alves, 2008).

No entanto, a globalização dos processos e circuitos comerciais, bem como a maior mobilidade dos fatores de produção, nomeadamente do capital, das tecnologias, dos trabalhadores e do conhecimento, torna a competitividade atributo essencial não apenas das empresas, mas também das economias, sejam elas: continentes, países, regiões ou cidades (Bastos, 2009).

Parece, portanto, lógico perceber que a competitividade das empresas é afetada pelas condições e pelas componentes de um território, mas não é só isso. A competitividade de uma região provém não só da competitividade das empresas que aí estão instaladas e da sua interação, mas também de outros agentes coletivos, como é o caso de redes formais e

informais de inovação e conhecimento, capital social e confiança institucional (Magretta, 2012).

Ainda segundo Bastos (2009), há um conjunto de fatores que promovem uma diferenciação entre a competitividade privada e pública. Abaixo estão selecionadas algumas dessas variáveis que tornam a comparação mais didática.

Figura 1 - Competitividade privada versus pública



Fonte: Elaborado e adaptado pelo autor de acordo com Bastos (2009).

Poderíamos falar então de um novo estágio de competitividade territorial que foi evoluindo com o passar dos anos? Possivelmente, pois o processo é fruto das interações políticas, econômicas e sociais em um ambiente em constante mudança.

A competitividade implica não só um modelo de concorrência orientado para a eficácia econômica, mas também para a coesão social e territorial, bem como para a sustentabilidade ambiental. Vale salientar que condições geográficas, localização, infraestruturas existentes, recursos naturais, custo de vida e a imagem da região, são também fatores extremamente importantes da competitividade territorial (Silva, 2008).

O desenvolvimento dos recursos humanos, a qualidade da educação e formação, assim como a cultura, são essenciais no sentido de acompanharem e suportarem o aumento da competitividade. A questão da cultura institucional, a existência de políticas incentivadoras e um ambiente propício aos negócios, também não devem ser esquecidas (Webster & Muller, 2000).

As comunidades precisam atrair um fluxo de recursos externos - pessoas e empresas qualificadas - e, ao mesmo tempo, precisam criar meios de coesão social que definam objetivos comuns, criem planos integrados e identifiquem estratégias que beneficiam toda a comunidade (Kanter, 1996).

A visão tradicional dos anos 1970 e 1980 do desenvolvimento econômico de um lugar passa a não fazer sentido se analisado de forma isolada das outras formas que propiciam o desenvolvimento integral de um território, que merece ser visto de maneira mais ampliada, abrigo principalmente as variáveis social e ambiental. Esse novo modelo insere, indiscutivelmente, a sustentabilidade como fator determinante para a evolução saudável de um território (Azevedo *et al.*, 2011)

Kotler (1998) é categórico ao afirmar que o desenvolvimento de um território (nação) não deve ser formatado apenas por economistas. Os fatores sociais, culturais e políticos também devem ser considerados para formatar uma ideia geral do potencial de oportunidades possíveis.

Torna-se imperativo o entendimento de que os territórios necessitam desenvolver estratégias de afirmação, promoção e mobilização de todos os recursos na busca de atrair e fixar bens, capital humano, recursos financeiros e investimento, pois só desta forma os é que os mesmos serão competitivos globalmente (Fernandes & Gama, 2006). Porém, não é mais justificável que as questões sociais e ambientais fiquem em segundo ou terceiro plano. É determinante pensar em um conjunto de ações que obedeçam ao desenvolvimento pleno para produzir também qualidade de vida, conhecimento e uma rede de inovação. É isso que garantirá um território competitivo no atual cenário global.

Obviamente, é possível compreender que a competitividade entre diferentes cidades, regiões ou países depende de uma gama enorme de fatores, como: a sua dimensão, localização geoestratégica, economia, elementos naturais, etc. No entanto, dependem

muito das políticas e estratégias de gestão adotadas pelos diferentes governos locais, que somados formam o todo (Metaxas, 2002).

Essa moderna forma de fortalecer a competitividade e a atratividade de um lugar passam a ser uma questão de sobrevivência e a única estratégia sustentável a longo prazo que assegure o desenvolvimento social, econômico e ambiental do território (Kotler, 1993).

2.3. DNA Territorial³

As cidades, regiões e países são estruturas multifacetadas e diferem muito umas das outras. Cada lugar é único, formado por características só encontradas em espaço e tempo determinado, não sendo possível uma reprodução fiel entre dois territórios.

Para desenvolver uma estratégia de *marketing* de um território é necessário aprofundar ao máximo o conhecimento sobre suas particularidades. Assim, um conjunto de informações devem ser coletadas e analisadas, desde a demografia até os dados econômicos e sociais. É essa análise sistemática das características e potencialidades que podem identificar inúmeras oportunidades no futuro (Kotler, 1993).

Para Kotler (1998), avaliar a riqueza de um território passa obrigatoriamente por considerar quatro fatores, sendo eles: i) Capital Natural (valor da água, dos minerais, da madeira, do clima e de outros recursos naturais); ii) Capital Físico (valor dos equipamentos e maquinários públicos, prédios e obras públicas, infraestrutura presente, etc.); iii) Capital Humano (o valor produtivo do seu povo); e iv) Capital Social (o valor das relações institucionais, das interações entre grupos de pessoas, das famílias, comunidades e demais organizações que compõem a sociedade).

É também Kotler (1998) quem alerta para a necessidade dos territórios em investir e implantar melhorias nessas quatro dimensões apresentadas anteriormente, sob o risco de

³ O termo DNA Territorial é usado como uma figura de linguagem. A metáfora usa do termo científico para fazer uma comparação com as condições únicas do território, sua vocação.

enfraquecer a saúde econômica a longo prazo em benefício de resultados imediatos. É uma opção entre o planejamento ou a ação isolada e de resultados efêmero.

A ideia de tratar como "capital" todo o patrimônio do território é, provavelmente, oriunda de uma visão ligada ao crescimento econômico e não ao desenvolvimento territorial, conforme já citado anteriormente, e pode causar alguma estranheza de interpretação. Quem faz o alerta é Liberal (2009), que, no entanto, também segue a teoria de capital territorial, enfatizando que um território possui um patrimônio, em parte passível de monetização e em parte não.

Para Liberal (2009), a categorização apresentada por Kotler (1998) não contempla todas as dimensões de um território uma vez que não avalia a dimensão intangível da imagem do território. Por isso, em sua visão, o território deve ser composto por cinco dimensões, são elas: i) Capital Natural (meio natural); ii) Capital Construído (história, edificações e infraestruturas); iii) Capital Humano (recursos humanos e suas capacidades); iv) Capital Social (capacidade de auto-organização); e v) Capital Imagem (a imagem, reconhecimento de valor agregado à identidade do local).

O conceito de capital territorial, portanto, busca aquilo que constitui a riqueza de um espaço limitado, mas não na ótica de um inventário contabilístico. A ideia é buscar as especificidades que compõem o território e que podem ser trabalhadas e valorizadas como diferenciais. Entendido como um complexo conjunto de recursos, bens, conhecimento, capacidades humanas, valores intangíveis e capacidade de adaptação social, o conceito de capital territorial elenca dimensões úteis para analisar os aspectos patrimoniais de um território, bem como as suas relações (Liberal, 2009).

Outra forma de analisar o território pode ser a combinação de três espaços: i) Cultural; ii) Político; e iii) Econômico. Embora não seja possível separar um do outro, pois é na relação entre eles que se forma o todo, essa é mais uma alternativa para aprofundar o diagnóstico e conhecer um território. Para compreender melhor é interessante pensar que a história é

importante, a estrutura econômica que essa história montou é importante, e a organização da sociedade que essa história montou é também importante (Lahorgue, 2011).

A Comunidade Europeia (1999) apresentou quatro dimensões para analisar a competitividade territorial que também estão integradas e são complementares de acordo com cada local, são elas: i) Competitividade Social - a capacidade dos atores de agir eficazmente e de forma compartilhada entre os diferentes níveis institucionais; ii) Competitividade Ambiental – a capacidade dos atores de sublinhar a importância do seu ambiente tornando-o um elemento diferenciador do território, assegurando ao mesmo tempo a preservação e a renovação dos recursos naturais e patrimoniais; iii) Competitividade Econômica – a capacidade dos atores de produzir e reter o máximo de valor agregado ao território, reforçando as relações entre setores e fazendo a combinação dos recursos para valorizar a personalidade específica dos produtos e serviços locais; e iv) Posicionamento no Contexto Global – a capacidade dos atores de encontrar o seu lugar em relação aos outros territórios e ao mundo exterior em geral, de forma a avançar o seu projeto territorial, assegurando viabilidade no contexto da globalização.

É possível também traçar paralelo desta visão da Comunidade Europeia (CE) com sistema de avaliar a qualidade de vida e o desenvolvimento econômico adotado pela Organização das Nações Unidas (ONU). O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é composto por três dimensões que combinadas determinam se a população de um local possui vida longa e saudável (Saúde), acesso ao conhecimento (Educação) e capacidade econômica/padrão de vida das pessoas (Renda). Ou seja, as competitividades Social e Ambiental da Comunidade Europeia estão intimamente relacionadas com as dimensões de Saúde e Educação da ONU. A Competitividade Econômica referida pela CE pode ser considerada análoga a referência que a ONU faz quando afere o poder de compra e a renda bruta por habitante.

Tabela 1- Quadro síntese de dimensões do território

	AUTORES				
	Kotler (1998)	Liberal (2009)	Lahorgue (2001)	CE (1999)	ONU (1990)
FOCO	Econômico	Econômico, Social e Ambiental	Econômico e Social	Econômico, Social e Ambiental	Social e Humano
DIMENSÕES					
Natural / Ambiental	•	•		•	
Patrimônio Físico / Construído	•	•			
Capital Humano / Educação	•	•			
Capital Social / Político	•	•	•	•	
Imagem / Posicionamento / Cultura		•	•	•	
Econômica			•	•	•
Saúde					•

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos conceitos apresentados no item 2.3 do estudo.

Diante destas variáveis apresentadas por diferentes autores, é possível a elaboração de um diagnóstico com as características competitivas do território e a partir daí identificar quais as potencialidades e elementos diferenciadores em relação aos demais territórios.

É preciso advertir que é fundamental, além de contemplar os elementos materiais do território, examinar e valorizar a presença de conhecimento, história e cultura, relações entre pessoas e instituições, bem como a capacidade de projetar um ambiente em função da agregação do que é físico e palpável com o que não é visível ou tangível.

Há uma tendência, no contexto socioeconômico, de que as vantagens dos territórios serão reforçadas na aposta e valorização dos recursos imateriais, no conhecimento, no capital humano, na transferência de informação e na capacidade do território em mobilizar ações e decisões planejadas e sustentáveis a longo prazo (Fernandes & Gama, 2006). Essas

alternativas de valorização do território dependem da capacidade de relacionamento entre indivíduos e instituições e também na predisposição em fomentar ações planejadas e sustentáveis a longo prazo (Serrano *et al.*, 2005).

Parece claro que, para serem competitivos, os territórios precisam ampliar as suas visões estratégicas de desenvolvimento. É neste sentido que ganha corpo o *marketing* territorial, que orienta os esforços de diferentes atores na busca de um diferencial para o lugar. A ferramenta do *marketing* traz uma nova predisposição no estímulo da competição entre cidades, regiões ou países, seja pelos atributos materiais ou imateriais do território.

2.4. Síntese Conclusiva

A competitividade de base territorial apresentada neste capítulo é oriunda de um conjunto de transformações absorvidas ao longo da história. Se inicialmente serviu de orientação apenas para o desenvolvimento econômico, e foi orientada pela iniciativa privada, no decorrer da evolução incorporou ajustes de acordo com as necessidades do território e da atuação dos seus atores.

Atualmente a competitividade apresenta-se como uma condição natural de um cenário em que os territórios têm disputado investimentos e a presença de pessoas. De maneira mais inteligente, é preciso considerar a sustentabilidade e continuidade neste processo estratégico, que deve ser orientado por ações de médio e longo prazo.

A ideia de cooperação é colocada como tendência nas dinâmicas territoriais, o que poderia refutar por completo o conceito de competitividade, mas há aqui uma diferença que deve ser inclusa em pauta. Em diferentes escalas, os territórios podem competir diretamente ou unirem-se com outros para uma nova abordagem de competição, em nova dimensão. No contexto deste trabalho, é assumido que a cooperação está mais ligada a um rearranjo de forças entre territórios que passam a competir em um outro formato.

Na competição estratégica e inteligente, os territórios podem buscar competir diretamente com os concorrentes ou inovar criando um posicionamento distinto. Na concorrência direta, que tende a ser pouco benéfica e menos estratégica, ocorre uma divisão entre os públicos interessados no território. Ao inovar, e apresentar um posicionamento inédito, diferente dos seus concorrentes, o território possivelmente irá trilhar um caminho de desenvolvimento mais duradouro, seguro e economicamente estável.

Para orientar a descoberta vocacional do território, o seu DNA, e catalogar os elementos que o distinguem de outros territórios, é preciso estabelecer um padrão de análise das dimensões que compõem o território. Parte da conclusão deste primeiro capítulo é uma proposta de descoberta da vocação do território, que passa a ser chamada de “Diagnóstico Competitivo do Território”.

Diante de um conjunto de variáveis fundamentais para diagnosticar um território, e de vários autores que tratam do assunto, adotou-se em primeira instância o agrupamento destas dimensões por critério de afinidade.

O intuito, de reunir essas dimensões semelhantes, visa criar uma opção de diagnóstico que compreenda todos os autores e instituições apresentadas no estudo. Passa a ser uma possibilidade mais robusta para identificação de potencialidades do território, foco da competição entre lugares em contexto global.

Essas dimensões, que permitirão um diagnóstico competitivo do território, são estabelecidas em três eixos: i) Condições Endógenas; ii) Fatores Competitivos de Risco; e iii) Posicionamento e *Marketing*. Segue na Figura 2 uma alternativa esquemática que apresenta também as dimensões de cada um dos eixos.

Figura 2 - Eixos do Diagnóstico Competitivo do Território



Fonte: Elaborado pelo autor.

O eixo (i) das "Condições Endógenas" engloba características primárias do território e que apresentam pouca capacidade de mudança em curto prazo. Entre elas, variáveis que permitem conhecimento detalhado sobre história e patrimônio cultural, infraestrutura e logística, características sociais e econômicas em escala local, inventário ambiental, capital humano e possíveis elementos avaliados com alta capacidade de atratividade.

Um segundo eixo de análise (ii) é denominado "Fatores Competitivos de Risco" e contempla dimensões mais frágeis e mutáveis. São considerados como fatores de risco: o capital social, a qualidade de vida, a presença de inovação e incentivo ao conhecimento, legislação e políticas públicas orientadas para o desenvolvimento do território, análise da concorrência e da conjuntura econômica global cruzada com as potencialidades do território.

O terceiro e último eixo de análise (iii) é uma avaliação em torno do emprego do *marketing* e da comunicação na gestão do território, de forma planejada ou involuntária. O eixo de

"Posicionamento e *Marketing*" é incluído de forma a apresentar um panorama sobre esforços em *marketing* e comunicação, a incorporação do *marketing* e do *branding* na gestão do território, estratégia de promoção do local, sua identidade, imagem e reputação. A conexão e o uso estratégico destas variáveis definem o posicionamento do território.

Capítulo 3 - *Marketing* Territorial

O terceiro capítulo deste estudo aprofunda o conceito de *marketing* e o seu desenvolvimento e evolução quando orientado ao âmbito territorial. Apresenta características que fazem desse tema um fator essencial no desenvolvimento dos territórios. Além disso, adiciona a visão do *branding* territorial e suas componentes - imagem, identidade e posicionamento - como uma nova perspectiva do *marketing* aplicado aos territórios. A conclusão traz as considerações e conceitos que serão admitidas no decorrer desta dissertação.

3.1. *Marketing*

Segundo a *American Marketing Association* (2008)⁴, em sua última deliberação, que contou com participação de grande parte dos seus associados, o *marketing* pode ser definido como:

Função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e para a gerência de relacionamentos com eles de forma que beneficie a organização e seus *stakeholders*.

A tabela 2 evidencia a evolução do conceito de *marketing* da AMA, entidade referência na área e entre os profissionais que trabalham no segmento.

⁴ Disponível em: www.ama.org. Acesso em: 14/05/2019.

Tabela 2 - Evolução da definição de *marketing* (AMA)

Ano	Instituição	Definição
1934	<i>National Association of Marketing Teachers</i> (Organização que antecedeu a AMA)	É o desempenho das atividades de negócios que direcionam o fluxo de bens e serviços dos produtores para os consumidores.
1985	<i>American Marketing Association</i>	É uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos clientes e para gerenciar relações com o consumidor de maneiras que beneficiam a organização e seus <i>stakeholders</i> .
2004	<i>American Marketing Association</i>	É o processo de planejamento e executando o concepção, preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais.
2008	<i>American Marketing Association</i>	É uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e para a gerência de relacionamentos com eles de forma que beneficie a organização e seus <i>stakeholders</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com conceitos da *American Marketing Association* (AMA)

O *marketing* também é definido como o estudo do mercado, uma ferramenta que está ligada a gestão e que possibilita a análise das tendências e a criação de oportunidades de consumo buscando sempre a satisfação dos clientes, dando resposta aos objetivos financeiros e mercadológicos das empresas de produção ou prestação de serviços (Fraga, 2006).

O conceito de *marketing* evolui a partir de 1900 até os dias atuais, mas pode ser dividido, ainda que de forma esquemática, em três grandes "Eras" ou "Orientações das empresas". Esse é um esquema adotado por muitos autores (Keith, 1968; Cobra, 1992; Kotler, 1993; Oliveira, 2007; Kotler & Keller, 2012) para facilitar uma visão global da evolução do direcionamento do uso do *marketing*.

Na Era da Produção, entre 1900 e 1930, o foco do *marketing* era no escoamento de produção industrial para o mercado. Não havia preocupação com as necessidades ou demandas dos consumidores, deixando claro que o importante era a descoberta de novas

formas logísticas de disponibilizar os produtos nos pontos de venda, acessíveis aos clientes (Bartels, 1976; Keith, 1968; Cobra, 1992; Oliveira, 2007, Kotler & Keller, 2012).

A Era das Vendas, entre 1930 e 1950, o foco do *marketing* passa a ser a estratégia de promoção e venda dos produtos. Uma vez sanada a etapa anterior de logística, e com oferta superior à demanda de mercado, a sobrevivência das empresas passava pela necessidade de vender mais (Bartels, 1976; Keith, 1968; Cobra, 1992; Oliveira, 2007, Kotler & Keller, 2012).

A Era do *Marketing* em si, a partir de 1950, é caracterizada pelo esforço das empresas na satisfação das necessidades e nos desejos dos consumidores. É a partir desta época que outras áreas de conhecimento - como a sociologia, psicologia e comunicação - passam a ser incorporadas pela administração de empresas dando origem ao conceito atual de *marketing*. O foco é claramente o consumidor e seus desejos como centro do processo de vendas (Bartels, 1976; Keith, 1968; Cobra, 1992 Kotler & Keller, 2012; Wilkie & Moore, 2003).

Porém, o *marketing* não se dedica apenas ao ajuste entre a oferta de produtos no mercado e às satisfações das necessidades dos clientes. Pode ser visto também como um processo social que regula ofertas e demandas de bens e serviços para atender necessidades sociais. Neste sentido, é orientado para levar em conta o bem-estar dos consumidores, respeitando as limitações impostas pela sociedade e atendendo a necessidade de sobrevivência e continuidade das organizações (Rocha & Christensen, 1999).

Por conta de uma grande expansão da indústria da mídia nos EUA e da indústria da propaganda, o *marketing* passou a ser visto como sinônimo de publicidade e promoção dentro das grandes empresas e na sociedade em geral. A utilização predominante em função do lucro no mercado privado e os significados atribuídos pelos próprios profissionais que trabalham em grandes corporações, fez com que o *marketing* tradicional passasse a ser

visto com o propósito de manipular consumidores, cidadãos e funcionários de empresas (Faria, 2008).

Em decorrência da agressividade do *marketing* em instigar o consumo desenfreado e concentrar-se somente em vendas, alguns autores passam a conduzir o *marketing* com olhares mais cautelosos.

São algumas modificações conceituais, em resposta aos movimentos de consumo responsável, que trazem ao conceito de *marketing* novas aplicações em áreas não necessariamente ligadas a atuação de empresas privadas. Neste contexto é que o *marketing* passa a ser utilizado também na administração pública moderna e em benefício social. O *marketing* também é empregado como ferramenta de organizações que não buscam essencialmente o lucro nas suas transações, como igrejas, hospitais, universidades, partidos políticos, organizações não governamentais, etc. (Richers, 1986). Atualmente a atividade do *marketing* está difundida de tal maneira que é quase impossível não o utilizar também no contexto individual profissional e até em âmbito territorial.

Sobre o tema do *marketing* aplicado aos territórios, devido ao tema deste estudo, é necessário entender suas dinâmicas e conhecer as peculiaridades dessa área do *marketing*, o que será feito no próximo tópico.

3.2. Marketing Territorial

Nas últimas décadas a gestão de territórios incorporou o *marketing* como fundamental para o desenvolvimento dos lugares. A competitividade entre cidades, regiões e países promoveu o uso destas ferramentas que potencializam a busca por investimentos, atratividade de pessoas e também a melhora da qualidade de vida dos seus residentes (Azevedo *et al.*, 2011).

O *marketing* aplicado ao território passou, desde o século XIX, por diferentes perspectivas. Até a década de 1980 tinha ênfase promocional, do início da década de 1990 até o seu final

ganha força como parte do planejamento dos territórios e a partir de 2000 recebe grande influência do *branding*, tornando-se mais complexo e assumindo protagonismo na estratégia de desenvolvimento das cidades e regiões (Ashworth & Kavaratzis, 2008; Ockle & Ikeda, 2014).

O "*marketing* territorial" – também conhecido por "*place marketing*" ou "*marketing* de lugar", entre outras denominações - tem inúmeras definições, mas de forma simplificada, é uma derivação e adaptação do *marketing* conhecido pelo mercado privado, aplicado inicialmente somente aos produtos de consumo. O *marketing* territorial é uma nova etapa na evolução do *marketing* clássico, provavelmente um dos últimos campos de aplicação dessa disciplina microeconômica (Fernandes & Gama, 2006).

O tema deve ser investigado em função das suas diferentes abordagens, características de sua natureza multidisciplinar e não pode ser confundido com uma campanha publicitária, um plano de mídia, uma logomarca ou um *slogan*. É uma ferramenta estratégica com maior amplitude de investigação uma vez que tem atraído interesse das áreas de planejamento regional e urbano, arquitetura, sociologia, história, geografia, política e comunicação (Chavarriaga & Zuleta, 2013; Ockle & Ikeda, 2014).

Peixoto (2000) argumenta que as cidades estão envoltas em um jogo concorrencial sem precedentes e as suas imagens são trabalhadas e promovidas em tempo integral. Os lugares estão sendo planejados, classificados e avaliados a todo momento e em todas as dimensões possíveis e imagináveis.

Contribuem para isso a rápida evolução da tecnologia, que propiciou novas formas de integração e de divulgação de conteúdos globalmente. O nascimento do *marketing* territorial e a evolução da comunicação estão intimamente ligados, pois expandem os limites de comunicar e as cidades e regiões ganham oportunidades de promoção em escala global (Benko, 2000).

O *marketing* de lugar passa a ser elemento crucial para aumentar a competição entre os territórios. Em suas diferentes escalas, as cidades, regiões e países adotaram ações de *marketing* e investiram muito em comunicação para mostrar diferenciais em relação aos seus concorrentes e se posicionarem em âmbito global (Almeida, 2004).

Kotler *et. al.* (1999) indica que é fundamental tratar as características da comunidade e do território como vantagens distintas. A descoberta e o desenvolvimento de vantagem competitiva de um lugar deveria ser o objetivo principal de um território. Embora a dimensão econômica tem um papel muito grande, as cidades também têm a possibilidade de desenvolver suas vantagens competitivas a partir dos elementos históricos, culturais e ambientais (Benko, 2000).

É importante salientar que a ciência do *marketing* pode ser aplicada, com sucesso, em qualquer escala. Desde regiões e países aos bairros e pequenas cidades, que podem reforçar a sua competitividade, identificando as vantagens distintas e capitalizando-as. Estas vantagens do território resultam da soma dos fatores que o tornam único num contexto de competitividade (Antunes, 2002 *apud* Almeida, 2004).

O *marketing* territorial é uma ferramenta estratégica na competição pela atração de investimento doméstico ou estrangeiro e também para melhorar as condições urbanas. Os gestores públicos têm percebido que não é suficiente investir apenas em infraestrutura e equipamentos culturais e passaram a apostar no *marketing* e na construção da imagem dos lugares para potencializar a sua atratividade e o desenvolvimento econômico a longo prazo (Warnaby, 2009; Ashworth & Voogd, 1990; Van den Berg & Braun, 1999 *apud* San Eugenio, 2012).

Os lugares já não são apenas pontos de atividade econômica, conforme citado anteriormente. Essa adaptação em função das necessidades das pessoas e dos investimentos tornaram o território um comercializador de produtos, serviços e também do próprio território. As localidades passam a ser, deste modo, produtos de identidades e

valores desenhados e comercializados para diferentes públicos. Os lugares que não conseguem obter sucesso na venda de si mesmos enfrentam riscos de estagnação ou declinação econômica (Romero, 2008).

Segundo Kanter (1996), na economia global há lugar para os mais diversos tipos de cidades. O problema central reside na capacidade de cada uma delas adquirir competências específicas para desempenharem o seu papel. Deste modo, cada uma deve procurar um lugar em escala global consoante as suas competências. O emprego do *marketing* de lugares implica a reavaliação e apresentação do território com a finalidade de criar e comercializar uma nova imagem, tratando de criar um posicionamento competitivo na atração e manutenção de recursos.

Focada, principalmente, nas expectativas dos residentes, investidores e turistas, uma estratégia de *marketing* territorial envolve uma análise integradora, num prisma de desenvolvimento sustentável e numa prática de promoção territorial destinada a aumentar a notoriedade e visibilidade dos territórios (Van Den Berg & Braun, 1999).

Deste modo, o *marketing* de território é a soma de um conjunto de atividades com objetivo de melhorar as condições e características do lugar quer para seus habitantes e para as empresas, quer para os turistas ou investidores. Tem função de dar suporte ao desenvolvimento de um lugar, região ou país com ações que melhorem a sua capacidade concorrencial (Fernandes & Gama, 2006).

Gascó (2012) sustenta que o *marketing* estratégico de lugares é uma nova filosofia, uma nova técnica de gestão do território derivada de um marco competitivo cada vez mais evidente, onde as estratégias de investigação, segmentação, diferenciação, posicionamento e comercialização são absolutamente imprescindíveis na geração de valor agregado para qualquer local.

Quando empregado de forma planejada e estratégica, o *marketing* territorial tende a mercantilizar uma seleção de atributos dos lugares com o objetivo de projetar uma imagem positiva para os mercados-alvo pré-definidos de acordo com suas vocações (Medway & Warnaby, 2008 *apud* San Eugenio, 2012).

O objetivo final do *marketing* territorial é desenvolver uma imagem pública de aceitação, em referência à cidade e sua região de influência e aos fatores de atratividade que ela contém. O *marketing* de lugar atua também para modelar uma dimensão intangível: a imagem, que não é mais que uma representação viva e eficaz de algo (Azevedo *et al.*, 2011).

A concepção de uma identidade de lugar apropriada, que posteriormente será projetada ao exterior, é um dos objetivos mais importantes do *marketing* de lugares. De fato, o *marketing* significa a chegada de uma nova cultura de gestão e de comunicação do território, onde a criação de uma imagem positiva para o público interessado se torna essencial (San Eugenio, 2012).

Se no passado as estratégias de *marketing* estavam focadas principalmente em atributos funcionais como a beleza de ambientes específicos e inovações de infraestruturas, recentemente o foco do *marketing* de lugares voltou-se para a promoção de experiências e atrações emocionais (De Chernatony, 2010). Esse âmbito mais intuitivo e experimental também faz com que o *marketing* de território beba na fonte das teorias do *branding*, que tem trabalhado a imagem, a identidade e a reputação dos locais que, em última instância, não são fatores naturais, mas construções sociais baseadas em narrativas (Langer, 2001).

A maioria dos estudos tenta conceituar o *marketing* territorial com referência ao desenvolvimento sustentável do local, visando satisfazer diferentes públicos (atuais e futuros) com o intuito de gerar valor positivo e para fortalecer a competitividade de um lugar com foco nos mercados interno e externo. Ao longo do tempo o conhecimento sobre o tema e as realidades de distintos locais foram modificadas pelo próprio *marketing*. Essas fases, podem ser organizadas de acordo com três perspectivas: promoção, planejamento e

branding. No entanto, vale ressaltar que estas dimensões estão intimamente ligadas e não seguiram um rígido cronograma como aponta a tabela 3 que segue abaixo (Ashworth & Karavatzis, 2008).

Tabela 3 - Resumo das perspectivas de *marketing* de lugar

Perspectiva	Período	Objetivos	Características
Promocional	Século XIX	Venda de bens tangíveis - terras e casas	Diversidade e diferenciação funcional urbana. Foco apenas promocional.
Promocional	De 1930 a 1970	Crescimento do Setor Industrial	Promoção de incentivos para a indústria, crescimento do setor e criação de empregos de manufatura.
Promocional	Década de 1980	Comercialização das cidades	Simple promoção do lugar, seus serviços e atrações a fim de incentivar o consumo das cidades por diferentes públicos.
Planejamento	Início da década de 1990	Comercialização do espaço pós-industrial	Intervenções para melhoria do espaço urbano em reação à intensa competitividade entre regiões.
Planejamento	Meio da década de 1990	Atender às necessidades dos residentes, atrair investimentos e turismo	Uso do <i>marketing</i> como instrumento de planejamento social e econômico. Aumento da qualidade de vida, melhoria da infraestrutura e cooperação público-privada.
Planejamento	Final da década de 1990	Atração de mercados externos e correção de imagens	Mudar imagens desgastadas ou melhorar imagens neutras. Maior concentração de propagandas e mensagens dos lugares.
<i>Branding</i>	Início da década de 2000	Identificar e gerenciar associações com o lugar	Uso do <i>branding</i> corporativo como instrumento de gerenciamento do lugar como marca. Foco no aspecto comunicativo dentro das atividades do <i>marketing</i> .
<i>Branding</i>	Final da década de 2000	Priorizar o mercado interno e construir uma marca competitiva	Maior compreensão da complexidade do assunto. Desenvolvimento de atributos físicos e emocionais favoráveis a todos os públicos de interesse.

Fonte: Elaborado pelo autor e adaptado de Ashworth & Kavaratzis, 2008.

3.3. *Branding* de Territórios

A evolução até a perspectiva do *branding* no *marketing* territorial também trouxe algumas contradições conceituais, tanto pela incorporação de uma nova visão quanto pela inovação proporcionada ao tema do *marketing* de territórios. A perspectiva de estudo de lugar como marca pode ser fundamentalmente diferente de marcas de produtos, mas isso não significa que lugares não possam ser trabalhados com técnicas similares. Porém, desenvolver o *branding* de lugar é um processo dotado de maior complexidade em relação a produtos e serviços, uma vez que envolve muitos fatores e associações considerados intangíveis (Dinnie, 2004 *apud* Ocke & Ikeda, 2014).

A referência aos aspectos fundamentais que diferenciam o *branding* corporativo do *branding* dos territórios é habitual. Segundo Anholt (2009), na medida em que no mercado privado há uma tendência em divulgar uma imagem pré-determinada de forma clara e simples, em função de agregar valor à venda, no segmento dos territórios essa tendência não funciona. Os territórios têm como riqueza justamente uma imagem complexa e diversa, e isso é que muitas vezes se converte em um atributo valioso para qualquer cidade, região ou país.

Alguns estudiosos consideram a marca do local como uma espécie de particularidade do *marketing* territorial, enquanto outros consideram o posicionamento de marca como o ápice do caminho estratégico para o *marketing* territorial (Kavaratzis, 2004; Braun, 2008; Hankinson, 2010).

Para Lucarelli & Berg (2011), o *marketing* lida principalmente com os processos e técnicas de promoção e venda de lugares como produtos, enquanto a abordagem de *branding* territorial considera muito mais a interpretação simbólica, bem como a comunicação de associações e expectativas em torno das experiências do lugar.

O *place branding* está ligado com a ideia de criar ou descobrir algumas singularidades que geram um valor competitivo para o lugar. De forma organizada e planejada, esse fator de distinção passa a ser a visão do território e seu propósito de ser (Ashworth, 2009).

Baker (2012) descreve o processo de *branding* de base territorial como "*uma estrutura e um conjunto de ferramentas para diferenciar, concentrar e organizar um local em torno da sua identidade competitiva e sua condição singular, criando valor à marca de lugar*".

O trabalho de *branding* influencia a percepção de um território e implica nas decisões de investir ou visitar um destino ao invés de outro. Uma região que constrói sua marca consegue materializar seus valores intangíveis, fortalecendo os seus ativos imateriais que geram riqueza, notoriedade e imagem (Morillo, 2018).

Outros autores observam que o aspecto mais intervencionista da decisão de gestão territorial corresponde ao *marketing* (orientação para o mercado), enquanto o *branding* implica o desenvolvimento de estratégias de melhoria de imagem que não necessariamente requerem uma intervenção efetiva no espaço geográfico e que, portanto, também é mais sustentável (Kavaratzis, 2005; Govers & Go, 2009; Fernández-Cava, 2009; Moilane & Rainisto, 2009).

Entretanto, Anholt (2004) insiste em lembrar que fazer *branding* de lugares também tem pouco a ver com criar uma identidade visual, ação vinculada historicamente com a área de publicidade e promoção de espaços. O *branding* territorial deve ser usado do ponto de vista estratégico, um processo transversal e complexo de gestão e comunicação e que em nenhum caso se aplica apenas a uma ação promocional pontual. É destinada a agregar valor a determinados lugares a partir de um processo contínuo de melhora da sua imagem (San Eugenio, 2012).

O conceito de *branding* para territórios deixa de lado a parte operacional de criação de elementos de identidade visual para focar na criação de uma imagem, que tem projeção do

território no imaginário das pessoas. É esse conceito de marca do local que assume protagonismo no *marketing* de territórios e que tem como perspectiva o *branding* (Ocke & Ikeda, 2014).

É importante deixar claro que não se deve criar uma expectativa de que o *branding* mude completamente uma cidade, uma região ou um país. O *branding* de territórios é, por si só, uma ferramenta de gestão, e deve ser utilizada como técnica para projetar uma imagem positiva voltada para a competitividade global dos territórios (Fernández-Cavia, 2009; San Eugenio, 2012).

O *branding* nasce da necessidade da diferenciação, como forma de distinção (Esteves *et al.*, 2016). Os territórios, enquanto marcas, precisam de diferenciação dos concorrentes usando uma perspectiva dos atores do território para proporcionar benefícios aos seus interessados: investidores, moradores, turistas, etc. (Cadwell & Freire, 2004).

A percepção dos territórios surge do que existe, do que é produzido, do que as outras pessoas dizem ou da localização de certas empresas (San Eugenio, 2012). No passado, as estratégias de *marketing* eram centradas principalmente em atributos funcionais como a beleza de ambientes particulares ou infraestruturas avançadas. Recentemente, é possível perceber que o foco do *marketing* de lugar mudou para a promoção de atrações emocionais e experienciais, denominado de *branding* (De Chernatony, 2010).

Todas as decisões das pessoas, sejam elas decisões banais – como comprar um produto - ou de maior envolvimento - como decidir a nova localização de uma empresa – são sempre decisões em parte racionais e em parte emocionais. Nenhuma atividade humana está isenta desta regra. As imagens de marca das cidades e dos países influenciam a parte emocional de todas as decisões e afetam também fortemente a parte racional. As cidades sempre foram marcas, no verdadeiro sentido da palavra (Anholt, 2006).

Um grande conjunto de atividades sociais, culturais e políticas está presente no território e, portanto, a imagem dos lugares tem dificuldade de se apresentar de forma clara e objetiva. É difícil expor uma única promessa se levamos em conta o grande número de variáveis que compõem um território (San Eugenio, 2012).

Quando não há referência, é a imagem formada pelos traços de memória construída ao longo do tempo (fotos, histórias, livros, cartões postais, opiniões de outras pessoas e, atualmente a internet) que aparece. É o *branding* que deve criar esse alinhamento entre essas identidades, definir a forma como a mensagem será enviada e apostar alto na forma de decodificação e compreensão dos públicos-alvos (Esteves *et al.* 2016).

As marcas desempenham um papel de interatividade quando relacionadas aos lugares, porque no centro da marca está a cultura e as pessoas que a vivem e criam. Além de promover destinos, experiências e produtos, as marcas aumentam a identidade e a cultura. Aliás, a influência da cultura local e o aprimoramento da identidade da comunidade são fundamentais quando se tenta definir, representar e entender os aspectos de uma marca territorial (Gnoth, 1998).

Isso significa que é uma questão importante para os profissionais de *marketing* de lugar estarem cientes da maneira como os moradores interpretam a cidade em que vivem (Kavaratzis, 2005). Mais do que isso, é preciso descobrir a identidade do território por meio dos seus *stakeholders* e garantir que eles participem da estratégia de *branding* territorial.

O *branding* visa executar técnicas avançadas que ultrapassam apenas a intenção de promoção dos lugares e avança para projetos de gestão de lugares. O objetivo final dessa prática é obter uma posição favorável no mercado mundial entre inúmeros outros lugares, projetando uma imagem que corresponda à realidade do território representado, longe dos estereótipos e clichês que oferecem apenas uma visão parcial e superficial do lugar (San Eugenio, 2012).

Muitos autores, especialistas em *branding* de territórios, compartilham a opinião de que os territórios devem buscar a diferenciação e projetar uma determinada imagem em busca de uma competitividade crescente. Neste sentido, o *branding* de lugares deve se ocupar de criar um plano estratégico a partir do principal capital ativo dos territórios: a identidade. O fim deste processo é o posicionamento global mediante a otimização do seu principal valor passivo: a imagem. (Anholt, 2007; Ashworth & Kavaratzis, 2010).

3.4. Identidade, Imagem e Posicionamento do Território

Para que um território construa uma marca forte e consiga sobreviver na competição global já citada neste estudo, é preciso que sejam encontrados elementos do território, baseados nos valores do local, em primeira etapa. Posteriormente, é fundamental construir e projetar a imagem do território a partir dos interesses dos seus diferentes públicos-alvos (Aronczyk, 2007; Kline & Berginc, 2003 *apud* Belsak, 2013).

A identidade e imagem do território não são fatos naturais, mas sim construções sociais baseadas em narrativas que se apoiam em diversos elementos: ideias sobre a natureza, paisagem, ambiente construído, etnias, dialetos, sucesso ou recessão econômica, relações urbanas, marginalização, estereótipos de um povo ou comunidade, histórias reais ou inventadas, utopias, etc. Para aferir a identidade é preciso inventariar o território nesses e outros domínios. (Kotler, 1993; Paasi, 2003; Christensen & Cheney, 2000 *apud* San Eugenio, 2012; Fernandes & Gama, 2006).

As identidades dos lugares se constroem mediante discursos históricos, políticos, religiosos e culturais, também através do conhecimento local e com a interferência inevitável das lutas pelo poder. A identidade autêntica dos lugares é gerenciada por meio de um conjunto de características únicas e de significados existentes em um lugar, em sua cultura em num determinado tempo (Govers & Go, 2009 *apud* San Eugenio, 2012).

Mais importante que simples promoção, é necessário que um país, região, cidade ou lugar elabore uma estratégia que defina sua identidade agregada de valores, e que esses valores proporcionem diferença entre os demais territórios (Moreira, 2012).

O sentimento de pertença - de ligação ao local - é formado pela relação dos atores do território com o próprio território. A sensação de fazer parte de um lugar é um valor fundamental para uma estratégia de *marketing* de lugares. É a partir da visão dos atores do território que se chega a uma imagem atual, a qual designamos identidade, e que se projetada, no futuro, é intitulada de imagem (Chavarriaga & Zuleta, 2013).

A imagem de um lugar, segundo Azevedo *et al.* (2011), é formada pela integração de três componentes: i) Imagem Funcional - obtida a partir das funcionalidades do território; ii) Imagem Percebida - interpretação dos seus públicos-alvos, tanto internos quanto externos; iii) Imagem Intencional - aquela que é desejada e tem forte relação com o uso da comunicação e do *marketing*.

Para Benko (2000), a imagem de um território tem diversas faces, baseadas em diferentes campos semânticos. Dessa forma, organiza em quatro pontos a formação de imagem territorial: i) Representação artística - transmitida por meio de criações artísticas de escritores, pintores, fotógrafos, cineastas, etc. A imagem recebida é uma interpretação do artista com nuances reais e abstratas; ii) Representação da mídia: A imagem é transmitida por algum veículo de comunicação como televisão, rádio, imprensa, sites e blogs, etc. Este tipo de representação é o que atualmente tem maior densidade na formação da imagem global de um território. Geralmente se baseia em algum acontecimento positivo ou negativo (eventos esportivos, culturais ou políticos, conflitos, acidentes); iii) Representação Científica: A imagem é relacionada com a produção científica (estudos ou relatórios) existente sobre o local. É a atratividade que o local tem como ponto de estudo ou referência para outros territórios; iv) Representação Política: A imagem é construída por líderes políticos e suas ações que podem influenciar ou prejudicar o futuro do território.

No momento em que se decide criar uma marca, é necessário dar um primeiro passo analisando o território para chegar na essência do lugar, ou seja, a sua identidade. Faz-se necessário conhecer os recursos do local, suas oportunidades e diferenças, seus residentes e frequentadores, territórios concorrentes, etc. Depois se desenvolve e planeja o seu posicionamento, estabelecendo os pontos comuns e as diferenças propostas em relação à concorrência e cria-se uma proposta de valor. A próxima etapa é definir como será projetada a imagem para o território, traçar os objetivos e envolver os atores capazes de trabalhar em cooperação e concordância para atingi-los (Kavaratzis, 2009; Keller, 2008 *apud* Pereira, 2013).

Kavaratzis & Ashworth (2006) entendem a identidade como a maneira como a marca é percebida, podendo ser acrescida de valores experienciais, sociais ou emocionais. O posicionamento é a proposta que comunica aos públicos-alvos as vantagens competitivas em relação aos concorrentes. E a imagem da marca é justamente como pretende-se que a marca seja interpretada e absorvida a pelos públicos-alvos.

Figura 3 - Desenvolvimento de Marca



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos conceitos de Kavaratzis & Ashworth (2006).

O conceito de identidade de marca está intimamente relacionado ao conceito de imagem de marca. Eles fazem parte do que De Chernatony (2010) chamaram de transformação da

identidade em imagem de marca. É preciso, no entanto, elaborar um plano estratégico que não confunda a realidade (identidade) com a visão futura que se pretende (imagem).

A identidade é única e permite que seja criada uma posição diferenciada dos demais com sustentabilidade. É, antes de tudo, construída por quem se relacionou com o território (moradores, investidores, turistas) e produziu história no lugar. Por outro lado, a imagem de marca é um estímulo nas decisões de compra e atitudes dos consumidores, é o que persiste emocionalmente em suas mentes. Enquanto a imagem de marca é uma interpretação estática em um determinado ponto no tempo, a identidade da marca é construída a longo prazo e seria a soma das diferentes imagens estáticas coletadas ao longo do tempo (Morillo, 2018).

Konecnik & De Chernatony (2013) argumentam que para se comunicar de forma objetiva e consistente com vários públicos, a marca de lugar deve ter uma identidade que a distingue em meio a tantos outros territórios.

Anholt criou, em 2005, um índice que é considerado um importante verificador da percepção mundial da concorrência entre países. Esse índice, chamado de *Nation Branding Index*, baseou sua metodologia de pesquisa e análise de dados a partir de seis eixos que o autor acredita serem a base para a sustentação da imagem dos países (Imagem 04). São eles:

i) Exportações - Determinam a imagem pública de produtos e serviços de cada país e em que medida os consumidores procuram ou evitam os produtos de cada origem. Também contribuem para uma visão de investimento em inovação em ciência e tecnologia e no reconhecimento lugar como criativo;

ii) Governança - Medidas de opinião pública em relação ao nível de competência dos governos nacionais e da equidade. Envolve a esperança dos indivíduos com relação ao

governo e os representantes de cada país, bem como os compromissos para questões globais, como a democracia, justiça, pobreza e o meio ambiente;

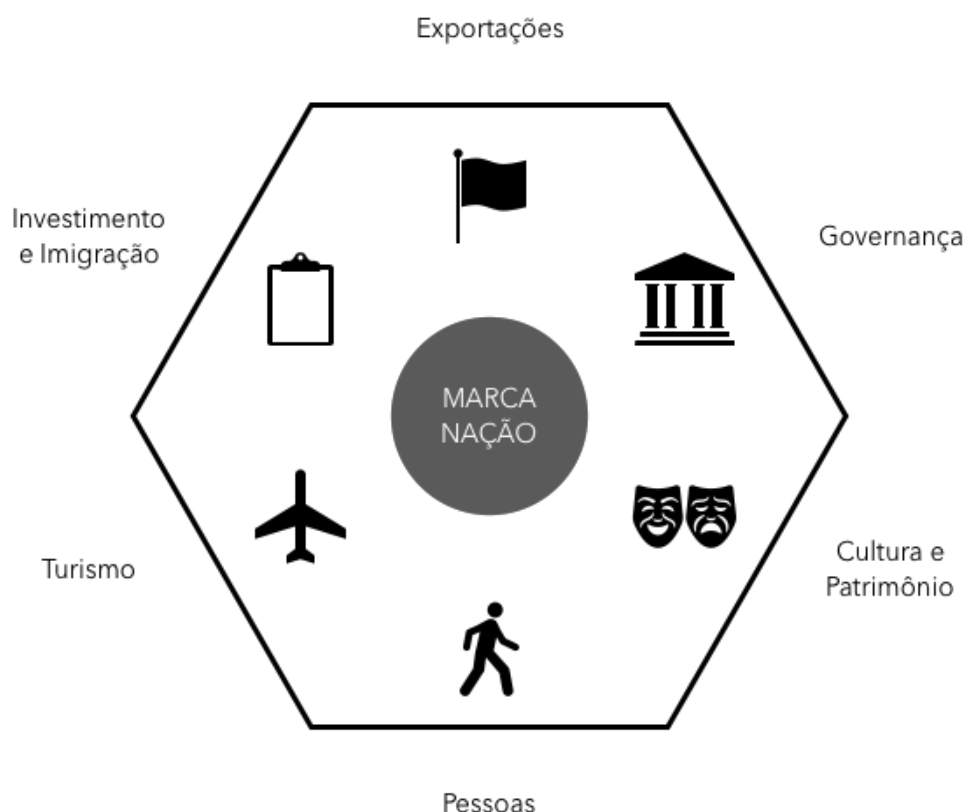
iii) Cultura e Patrimônio - Revela a percepção global do patrimônio histórico de cada nação e admiração pela sua cultura (filmes, música, arte, esporte e literatura);

iv) Pessoas – Medidas de reputação da população por competência, educação, abertura e cordialidade e outras qualidades, assim como os níveis de percepção de hostilidade e de potencial discriminação;

v) Turismo - Nível de interesse que as pessoas teriam de visitar um país, variedade dos seus recursos naturais e atrações turísticas do território;

vi) Investimento e Imigração - Capacidade de atração pessoas para viver, trabalhar ou estudar em cada país e também propensão de investimentos. Ou seja, perceber a situação econômica e social do país no âmbito da atratividade (Anholt, 2009).

Figura 4 - Marca Nação: Hexágono de Identidade Competitiva



Fonte: Elaborado pelo autor com base no conceito *Nation Brand Index* de Anholt (2005)

O sucesso na construção de uma boa imagem está condicionado a alguns critérios: i) Ser coerente com a realidade local; ii) Ser aceita pelos seus públicos-alvo; iii) Ser simples, evitar a confusão de querer promover muitos atributos ao mesmo tempo; e iv) Ser distintiva dos concorrentes (Martins, 2003 *apud* Fernandes & Gama, 2006).

Há um conjunto de técnicas e elementos que impulsionam o *marketing* de territórios a ser usado por cidades, regiões e países, a maioria deles ligados ao desenvolvimento de uma identidade própria, única e distinta dos demais. É uma busca incansável para elevar um território ao reconhecimento regional ou global, passível de ser a primeira escolha entre os públicos-alvos definidos pela sua estratégia de *marketing* (Florian, 2012 *apud* Pereira, 2013).

O posicionamento de um território com base em uma característica única endógena é o início para estratégias de *marketing* bem-sucedida, propulsora da competitividade. Todo esse processo tem que ser dotado de coerência e coordenação, pois só desta forma se produzirá uma imagem com objetivo único, combatendo as mensagens dissonantes, desfocadas ou antagônicas (Fernandes & Gama, 2006).

Para Fernández-Cavia (2009), a maior contribuição do *marketing* e do *branding* de territórios é ter introduzido a convicção de que uma comunidade, cidade, região ou país tem, na imagem que projetam para o mundo, seu maior patrimônio, sua melhor fonte de riqueza e bem-estar. Não é só turismo ou economia, é muito mais amplo e que afeta todos os habitantes do território, é sobretudo sobre oportunidades e qualidade de vida, sobre o futuro.

3.5. Síntese Conclusiva

O *marketing* tem sido empregado pelas empresas do mercado privado há mais de um século, mas foi nos últimos 60 anos que deixou de ser uma área apenas de vendas e passou a auxiliar também instituições que têm interesses públicos, sociais, ambientais, etc. Essa nova etapa do *marketing* impulsionou outros desafios e contribui atualmente para que os territórios sejam desenvolvidos em um contexto de grande competitividade.

O *marketing* territorial foi alterado e adequado na sua própria evolução, respondendo novas características das dinâmicas do território e da sociedade. É assim que se assume primeiramente uma versão mais ligada à publicidade, passa pela integração ao planejamento e atualmente adquire particularidades do *branding*.

No entanto, é preciso fazer um esclarecimento pontual sobre as funções e propósitos do *marketing* e do *branding*. Na verdade, há muita confusão entre os conceitos tanto entre leigos quanto entre profissionais e investigadores. O *marketing* territorial é um modelo de gestão que integra diferentes áreas para planejar o aumento de atratividade do local, seja de pessoas ou de investimentos. O *branding* aplicado aos territórios também é um modelo

de gestão, mas em sua maior parte tem direcionamento para gerar valores agregados à marca de um território.

Ainda habitualmente confundidos com comunicação e publicidade, os conceitos são mais complexos. Em sua orientação inicial, o *marketing* territorial incorporava os atributos físicos ambientais e as infraestruturas como suficientes para a promoção do território com o objetivo de atrair pessoas e investimentos. Essa não é a atual realidade dos lugares, que trabalham cada vez mais com as emoções e as experiências como fatores decisivos para criar valor aos territórios e ajudar a construir lugares mais atrativos.

Neste sentido, o *branding* de lugares assume a responsabilidade de trabalhar elementos do território como diferenciadores da sua posição no mercado regional ou global, a sua marca. É na busca destes elementos que é necessário o envolvimento dos atores do território, uma vez que estes elementos distintivos podem não ser visíveis em uma primeira avaliação.

Barcelona é uma cidade conhecida internacionalmente por sua criatividade e diversidade cultural, mas qual é o elemento da cidade que transmite essa imagem? Paris é um destino romântico para a maioria das pessoas, mas o que determina isso? Milão é a referência do *design*, mas o que estabelece essa conexão? Em muitos casos são elementos culturais, reputação trabalhada ao longo do tempo e o trabalho orientado e coletivo dos seus *stakeholders*.

O conceito de *branding* territorial, portanto, é amplo e engloba mais do que ferramentas de comunicação orientadas para atração de pessoas e investimentos. Sobretudo, faz conexão com elementos e com dinâmicas presentes em cada localidade, como forma de distinção de outros lugares. É um complexo arranjo que promove os valores de um território a partir de um posicionamento único, capaz de ser tão forte e conectado com os atores locais que passa a ser parte deles.

Por essa razão, é justificado o processo de descoberta e desenvolvimento coletivo de uma marca de território. São os atores de cada lugar que podem evidenciar os elementos identitários do território e posteriormente são eles que devem sustentar a estratégia de desenvolvimento do lugar com base na sua diferenciação. Evidente que esse processo é melindroso e deve potencializar cada ator e definir sua importância para o território.

Uma vez descoberta a vocação competitiva territorial, já abordada no primeiro capítulo, e os elementos únicos da identidade, é função do *marketing* e do *branding* de lugares estabelecer uma forma de gerir esse processo, criando um planejamento que identifique um posicionamento e uma imagem para que as ações necessárias para atingir o seu objetivo sejam executadas.

Capítulo 4 - O Território e seus atores

Este último capítulo do enquadramento teórico é destinado aos atores do território. Discorre sobre quem são os *stakeholders*, suas relações e a importância da participação destes diferentes atores no processo do *marketing* e na construção de uma marca territorial. Além disso, sugere uma abordagem dessa participação, como conclusão, quando indica os atores que serão considerados na próxima fase de coleta de dados do estudo de caso.

4.1. *Stakeholders* do território

A teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984) propõe a ideia de que uma empresa privada é caracterizada por suas relações com vários grupos e indivíduos, incluindo funcionários, clientes, fornecedores, governos e membros da comunidade.

O termo *stakeholders* serve para definir organizações, grupos ou indivíduos que podem ser agentes, alvos ou beneficiários de um processo. Esses grupos são formados por pessoas com características comuns, que têm algum interesse no desempenho, no produto ou no impacto do objeto em avaliação - ou seja, estão envolvidos de alguma maneira com o processo ou ação (Guba & Lincoln, 1989, 2005).

Outra visão, que remete ao universo das empresas privadas, cria uma diferenciação entre *stakeholders* primários e secundários. Os primários são aqueles cuja participação é absolutamente primordial para a sobrevivência do negócio, são eles: funcionários, clientes, investidores e fornecedores responsáveis pela infraestrutura necessária. Os *stakeholders* secundários são aqueles que geralmente não estão envolvidos diretamente e, portanto, não são essenciais para a sobrevivência do empreendimento, incluem: associações comerciais, organizações não governamentais, grandes grupos de comunicação social e outros grupos de interesse (Clarkson, 1995; Mitchell *et al.*, 1997 *apud* Gaio, 2010).

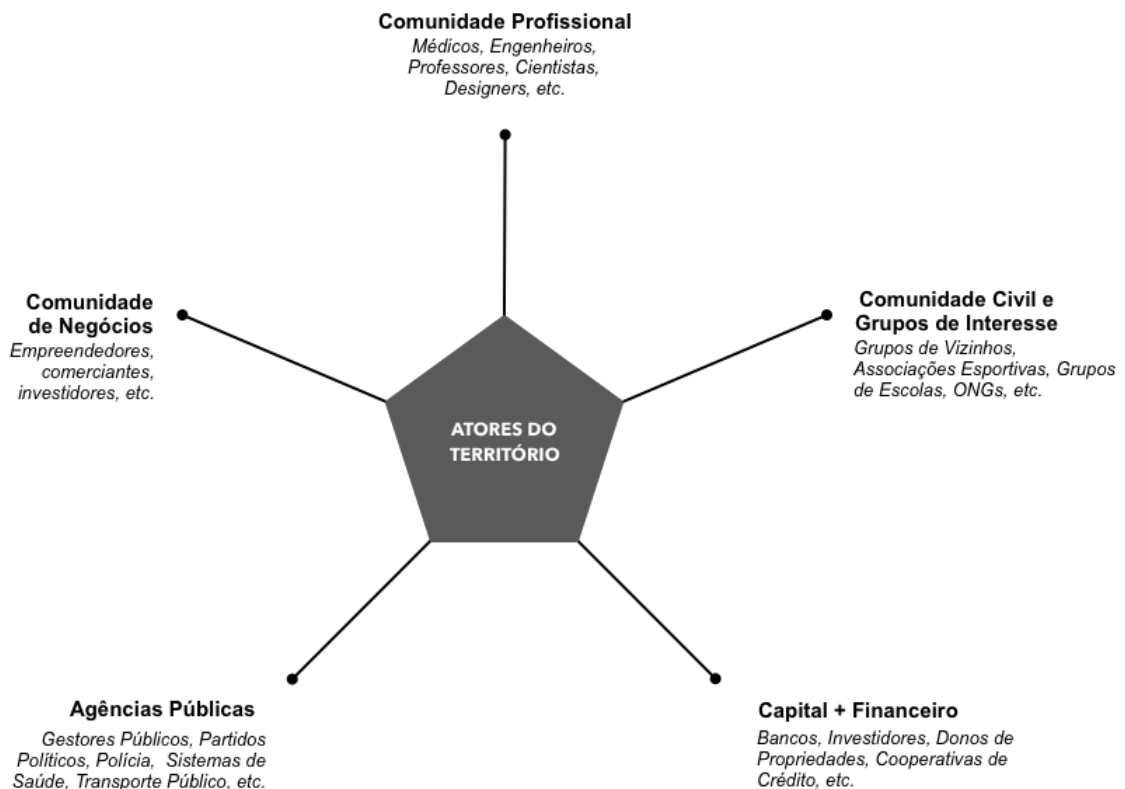
Embora tenha sido originalmente utilizada para descrever o ambiente dos negócios privados, a lógica também pode ser ampliada para o território, onde os atores são todos que

com ele interagem de alguma forma: moradores da comunidade, residentes temporários, turistas, empresários, políticos, investidores, associações, instituições, etc. Ou seja, todos que afetam ou são afetados pelas dinâmicas de um território (Sautter, 1999 *apud* Gaio, 2010).

Fazendo analogia ao modelo *Triple Helix* de inovação (Leydesdorff & Etzkowitz, 1990) - que sugere uma relação bastante próxima entre os atores do conhecimento (universidades), os industriais (mercado privado) e o setor público para promover o desenvolvimento econômico e social - e ao modelo *Quadruple Helix* (Campbell & Carayanis, 2009), que incorpora a sociedade civil às três hélices anteriores de Leydesdorff e Etzkowitz, a organização OSMOS⁵ apresenta uma outra categorização de *stakeholders* voltada para projetos de inovação com base territorial. São definidos cinco tipos de atores essenciais para o desenvolvimento dos territórios, são eles: i) Capital + Financeiro; ii) Comunidade de Negócios; iii) Comunidade Profissional; iv) Agências Públicas; e v) Comunidade Civil e Grupos de Interesses.

⁵ Disponível em: www.osmosnetwork.com. Acesso em: 10/05/2019.

Figura 5 - Os cinco atores do território (OSMOS)⁶



Fonte: Elaboração própria baseado nos cinco tipos de *stakeholders* OSMOS.

O processo de gerir os *stakeholders* é definido como complexo pelo fato dos objetivos das partes serem muito diferentes e, às vezes, com objetivos extremamente conflitantes (Polonsky, 2005).

Segundo Freeman (1984), o gerenciamento das partes interessadas deve seguir quatro etapas fundamentais: i) Identificar os *stakeholders*; ii) Determinar o nível de participação e importância dos *stakeholders*; iii) Alinhar as expectativas de cada grupo em relação ao projeto em curso; e iv) Alterar e adaptar o projeto para levar em consideração os interesses dos *stakeholders*.

⁶ Disponível em: <http://osmosnetwork.com/stakeholder-management>. Acesso em: 10/05/2019.

Para Mitchell *et al.* (1997), por dispor de recursos limitados, as empresas e instituições não podem resolver todas as demandas salientadas pelos *stakeholders*. O autor elenca três princípios fundamentais que devem ser considerados simultaneamente na hora de resolver uma exigência: i) Certificar-se de que a prioridade está de acordo com os valores e normas da organização; ii) Ponderar o poder relativo dos grupos de *stakeholders*; e iii) Analisar a legitimidade das demandas apresentadas.

Assim, é em função das necessidades e expectativas dos atores do território que deve ser definido um posicionamento futuro da cidade, região ou país. De forma consensual, são os *stakeholders* que precisam identificar os pontos fracos que devem ser corrigidos e desenvolverem os pontos fortes que merecem ser tornados em vantagens competitivas do território. Em conjunto, devem unificar esforços para desenvolverem as oportunidades e anulare as ameaças (Kotler, 1993).

Grande parte dos autores que tratam do tema que relaciona *stakeholders* com o território afirma que a ampla participação na definição do futuro é essencial. Alguns, como Ritchie e Crouch (2000), alertam para um problema recorrente quando tratamos da construção de uma marca que é justamente a motivação destes em participar, sendo comum a falta de vontade no envolvimento com projetos públicos e democráticos. O que é preciso, portanto, é buscar atividades que envolvam os *stakeholders* no processo de definição do futuro do território.

4.2. Os atores do território e o *marketing*

O trabalho do *marketing* de territórios não faz sentido se não olhar para quem vive e usufrui do território. Atualmente a literatura trata dessa visão como emergente, reconhecendo o *marketing* e o *branding* de territórios como ferramentas que devem envolver um grande número de interessados e afetados pelas dinâmicas locais destes processos. De fato, na implementação destas atividades e das suas estratégias, quem fará parte da execução e aprovação destas ações são pessoas e instituições de diferentes níveis presentes no território, tais como administração pública, empresas privadas, universidades, cidadãos,

visitantes, investidores externos, etc. (Almeida, 2004; Ocke e Ikeda, 2014, Moilanen e Rainisto, 2009).

Kotler (1993) enfatiza que o verdadeiro desafio do *marketing* de territórios é coordenar todos os interesses dos grupos que possuem, por premissa, objetivos iniciais distintos e pensam em maneiras diferentes de atingi-los. Talvez esse, segundo o mesmo autor, seja o principal desafio de um projeto que precisa contemplar múltiplas inclinações e um jogo de poder bastante intenso.

O esforço que será feito para diferenciar o território dos seus concorrentes pode desperdiçar energia e recursos se não for realizado um planejamento estratégico que envolva todos os atores internos que afetarão a sua implementação. O sucesso de um plano de *marketing* de território depende de um consenso sobre visão, objetivo e ações, o que de fato ocorre a partir de diálogos inclusivos entre os *stakeholders* (Chavarriaga & Zuleta, 2013; Ashworth & Kavaratzis, 2008).

Ainda é necessário que o antigo papel dos *stakeholders* sejam repensados em relação à participação e ao envolvimento no planejamento de *marketing* de lugares. Se forem vistos como parceiros, tendem a apoiar e manter a marca num processo de pertencimento e responsabilidade pelo seu desenvolvimento, gestão e reputação externa (Kavaratzis, 2012).

Bennet & Savani (2003) fazem um alerta ao mostrar que os moradores dificilmente são considerados partes interessadas nos processos de *branding* de lugares e que a maioria destes projetos de *marketing* são feitos de maneira *top-down* pelas autoridades locais. Ressaltam também que os comerciantes e investidores são os mais consultados para as decisões estratégicas relacionadas com a marca do lugar.

Deffner & Liouris (2005) *apud* Gaio (2010) ressaltam a importância de envolver os diversos públicos na construção da marca do território para que esta não seja uma ação de segregação e também para tornar os atores os maiores promotores do território. O eixo

central para diminuir os riscos de engajamento na estratégia é o envolvimento do maior número de representantes dos *stakeholders*.

Diante de um cenário de pouco ativismo em questões relativas ao território, Braun *et. al.* (2013) identifica uma oportunidade para ampliar o debate e a participação dos *stakeholders*. Com o uso de ferramentas de tecnologia da informação e comunicação é possível criar um espaço virtual para fomentar a coleta de dados dos mais variados públicos do território.

O não envolvimento dos atores do território tende a criar dificuldade para a implantação do projeto de *branding* territorial. Caso não incluídos neste processo de construção de uma marca do lugar, os *stakeholders* podem resistir ativamente às iniciativas, colocando dúvidas sobre a sua credibilidade e viabilidade. Assim, é provável que a marca não promoverá aceitação e compromisso da comunidade (Hanna & Rowley, 2011; Aitken & Campelo, 2011 *apud* Kavaratzis & Kalandides, 2015).

Desenvolver um projeto de *branding* territorial é um processo desafiador e complexo por envolver um grande número de interesses e visões diferentes. Segundo Petrea *et. al.* (2010), depois de definida uma estratégia, o senso de pertencimento e a noção de fazer parte da estratégia desenvolvida é o que faz com que se obtenha sucesso.

Para Kavaratzis (2004), embora as cidades sejam formadas por um grande número de partes interessadas e nenhum grupo deva ser desconsiderado, é essencial entender que o seu grupo mais impactado é o de residentes. Para o autor o objetivo mais importante de um território é melhorar a qualidade de vida dos seus residentes.

Incluir os residentes na discussão da marca do lugar é dar voz a quem vive e experimenta a cidade no seu dia a dia. São essas dimensões racionais e emocionais de quem vivencia o ambiente local que trazem associações de profundidade para quem está desenvolvendo o *branding* territorial e que garantem posteriormente a aderência do projeto com a comunidade. Sem o correto engajamento dos atores do território as marcas de lugar correm

risco de perder em autenticidade e sustentabilidade, fazendo com que os próprios residentes não tenham relação com algo meramente fabricado com finalidade comercial (Kavaratzis & Kalandides, 2015).

Dada a característica de transformação social e econômica de um território a partir da execução de um plano de *marketing* e/ou *branding* territorial, é importante que os atores que promoverão as mudanças e os que serão impactados por ela participem das diferentes etapas desta ação. Não é apenas da etapa de coleta de informações e depois de uma validação de comunicação que os *stakeholders* devem participar, mas sim, de todas as etapas que incluem elaboração de estratégias e implementação das ações do plano. Desta forma, o *marketing* de territórios prevê lugar também aos cidadãos e não só aos especialistas de *marketing* (Azevedo *et. al.*, 2011).

4.3. Síntese Conclusiva

A teoria dos *stakeholders* proposta por Freeman (1984), que qualifica os atores como aqueles que possuem relações, afetam ou são afetados pelas dinâmicas do negócio, é perfeitamente aplicável ao território.

Para um trabalho de desenvolvimento territorial, é importante identificar o maior número de atores e buscar entender quais são suas relações e suas necessidades, tentando achar um consenso entre as visões e os objetivos de cada um.

Esse processo, que não é simples, deve considerar um jogo de poder entre os atores que está muitas vezes em um nível abaixo da camada visível ou perceptível. É preciso atenção ao abuso do poder, sob pena de contaminar o território com uma visão que busca beneficiar apenas alguns atores e fomentar apenas o desenvolvimento econômico em detrimento da sustentabilidade do desenvolvimento como um todo.

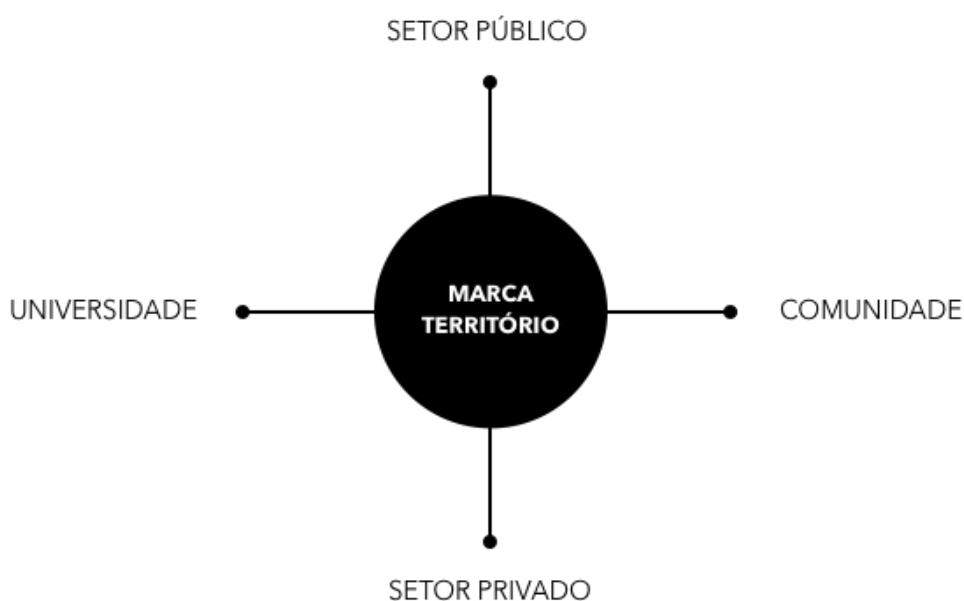
Outra situação que deve fazer parte dos trabalhos que buscam a participação dos *stakeholders* do território é uma categorização de tipos de atores. Para este estudo, que tem

o *branding* territorial como grande tema, os atores serão separados em dois níveis: i) Segmentos Estratégicos e ii) Comunidade em Geral.

Os Segmentos Estratégicos são grupos organizados que possuem uma representação institucional e que impactam diretamente nas dinâmicas do território. Essa escolha deve ser adaptada conforme a realidade do local e, com certeza, será alterada de um território para outro. A Comunidade em Geral é composta individualmente por pessoas de todos os setores, inclusive algumas que fazem parte dos grupos estratégicos citados anteriormente.

Inicialmente os Segmentos Estratégicos identificados pelo investigador para uma avaliação mais criteriosa no estudo de caso, são: Universidade, Setor Público, Setor Privado e Comunidade Local. Desta forma, para a construção de um planejamento de uma marca de lugar, esses segmentos estratégicos serão avaliados por meio de representantes a serem definidos em fase seguinte do estudo.

Figura 6 - Segmentos estratégicos para o planejamento de marca de lugar



Fonte: Elaborado pelo autor.

Vale ressaltar que essa tarefa de segmentar os atores e de pesquisar os interesses do território deve, preferencialmente, ser feita por um agente externo e não representado em nenhum dos grupos. Uma vez que o responsável não esteja ligado ao território, a chance de misturar interesses do seu grupo também seria praticamente eliminada.

Outro detalhe que justifica a escolha de grupos estratégicos para uma avaliação em profundidade é a capacidade de tomar decisões destes segmentos, ação raramente possível quando se trata da comunidade em geral.

Esse mapeamento e segmentação reforçam a ideia de que os *stakeholders* não têm a mesma importância e nem os mesmos objetivos quando se trata do desenvolvimento de um plano de *marketing* ou de *branding* territorial. Por isso, é preciso identificar os grupos e caracterizá-los em função de critérios de influência no território e no projeto de marca.

PARTE II - MÉTODOS E ESTUDO DE CASO

Capítulo 5 - Metodologia

Este capítulo apresenta a abordagem metodológica do trabalho desenvolvido. É um esclarecimento sobre os caminhos e a fundamentação das escolhas tomadas para o desenvolvimento do estudo de natureza científica. Em momento posterior é exposta a estratégia metodológica escolhida para o desenvolvimento do trabalho e pormenores referentes a recolha de informações efetuada e a forma como se processou a análise do que foi produzido.

5.1. Objetivos e problema de pesquisa

A definição clara dos objetivos de investigação é parte extremamente importante em uma investigação, pois norteia todo o processo de pesquisa. Assim, o investigador sabe exatamente o que procura compreender e tem um fio condutor do trabalho de investigação (Quivy & Campenhoudt, 1998).

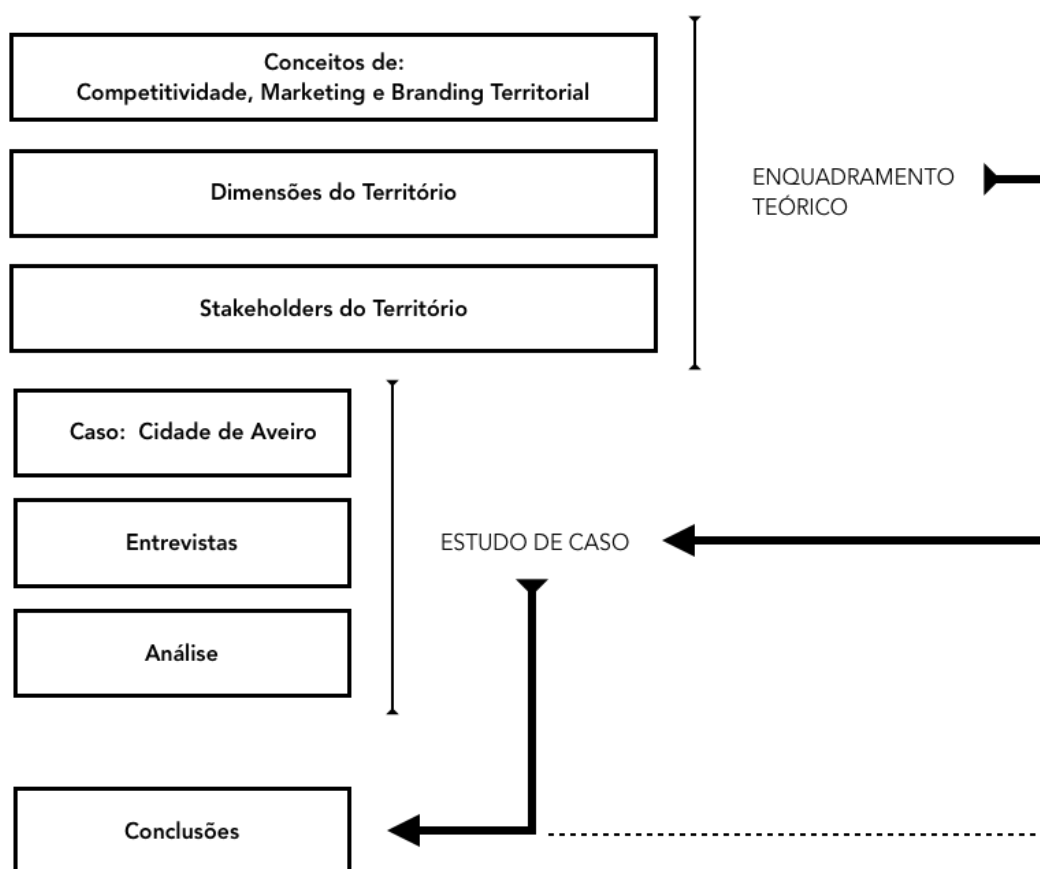
Esta dissertação pretende avançar na investigação e na reflexão sobre as dinâmicas de competitividade, o uso do *marketing* e do *branding* e a visão dos atores no âmbito territorial. É neste contexto que a cidade de Aveiro serviu de estudo de caso e para enquadramento da teoria pesquisada.

Portanto, o problema cerne do estudo já definido inicialmente é:

No cenário atual de competição entre os territórios, como o *marketing* e o *branding* estão sendo incorporados no planejamento estratégico territorial a partir da visão dos *stakeholders* da cidade de Aveiro?

Abaixo, segue um esquema das etapas do estudo:

Figura 7 - Etapas do Estudo



Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2. Opções Metodológicas

Uma pesquisa científica não pode ser uma mera descrição de acontecimentos. Precisa tornar claro o seu desenvolvimento e o caráter subjetivo de interpretação dos dados recolhidos. A metodologia surge para dar fundamentação teórica a investigação, no seu desenho e sua estratégia de análise, nos métodos e técnicas utilizadas, no sentido de buscar respostas para as questões apresentadas (Carvalho, 2009).

Investigação é a atividade que visa a obtenção de informações acerca de determinada ação ou fenômeno, recorrendo para isso a métodos rigorosos. Neste sentido, a metodologia

científica sugerida para obter respostas num estudo empírico concreto é fundamental (Jennings, 2001).

A investigação científica apresenta uma vasta quantidade de possíveis abordagens metodológicas. As razões que determinam a escolha e a preferência de uma e não de outra são condicionadas por uma grande quantidade de fatores, resumidas segundo Brito (2001) em: i) Objetivos da investigação; ii) Conteúdo e contexto do projeto de investigação; e iii) Constrangimentos.

No campo do planeamento de territórios e nas ciências sociais a investigação fornece informações valiosas para a tomada de decisões no processo de desenvolvimento estratégico e gestão dos territórios. A investigação torna possível, por exemplo, conhecer melhor os pormenores que influenciam a competitividade, cooperação e o posicionamento em um cenário global. O trabalho de investigação constitui-se como fundamental para os responsáveis por áreas multidisciplinares como o *marketing* e o *branding*, que necessitam de informações confiáveis para lidar com a complexidade das definições estratégicas e políticas públicas que impactam na vida de milhares de pessoas de um local.

A seguir serão explanados os procedimentos metodológicos que compreendem a proposição desta investigação, as opções metodológicas consideradas e as técnicas de recolha de dados para a execução deste trabalho.

5.2.1. Metodologia da investigação

A investigação foi realizada através da análise, estudo e detalhamento de um fenómeno único e particular e, por isso, é caracterizado como um caso exploratório, fato que implica também na orientação do processo de recolha de dados (Coutinho, 2014).

Este estudo procura ampliar a produção de conhecimento relacionando áreas complementares no âmbito do planeamento de territórios no caso específico da cidade de

Aveiro. Assim, integra a teoria de temas como a competitividade, o *marketing* e o *branding* territorial com a visão e o conhecimento prático dos *stakeholders* de Aveiro.

A escolha do estudo de caso da cidade de Aveiro deve-se, principalmente, pelo potencial latente de desenvolvimento atual da cidade e da sua região. É uma cidade de pequena escala, mas que conta com a presença de uma das maiores universidades do país, um tecido empresarial e industrial vibrante para os parâmetros nacionais, estrutura de serviços públicos adequada para uma capital distrital, está situada próxima ao litoral e tem um sistema portuário também de referência e o conjunto de recursos naturais único entre muitas outras características. Ou seja, é uma cidade com muita diversidade e que oferece muitas oportunidades e necessidades para se afirmar.

Apesar dessa dinâmica diversificada, é um local onde a proximidade das pessoas facilita as relações institucionais e pessoais, fator decisivo para que as entrevistas fossem realizadas com representantes dos segmentos considerados como essenciais para esse estudo.

Diante do tempo disponível para a investigação - esse o maior ponto de constrangimento desta dissertação - buscou-se o aproveitamento de todos os recursos possíveis, desde a análise do conteúdo das entrevistas, bem como o contato próximo com os influenciadores do desenvolvimento do território de Aveiro. Obviamente que esses contatos também foram importantes para constatar que há muito material para ser explorado em trabalhos futuros.

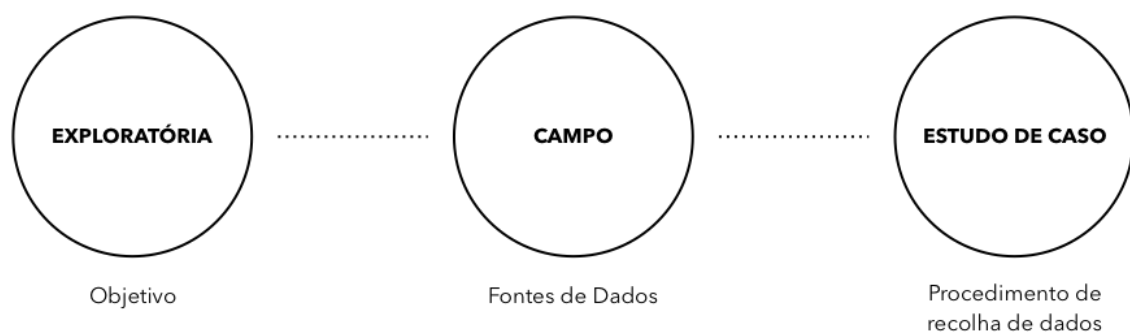
Portanto, a primeira etapa do estudo dedica-se a uma revisão teórica sobre competitividade, *marketing*, *branding* e os atores do território. Para isso, foi realizado o levantamento, leitura e seleção de livros, artigos e estudos de doutoramento e mestrado que tratam dos temas já citados anteriormente

A segunda etapa foi de averiguar e confrontar esses conceitos junto aos *stakeholders* do território de Aveiro por meio de uma abordagem qualitativa, num sistema de entrevistas em profundidade, com indivíduos definidos como público do estudo.

Desta forma, a pesquisa divide-se em duas etapas:

- i) Revisão teórica sobre competitividade, *marketing*, *branding* e *stakeholders* no âmbito do planeamento e desenvolvimento territorial;
- ii) Abordagem qualitativa de entrevistas, semiestruturada, com os indivíduos selecionados de acordo com o propósito do estudo.

Figura 8 - Síntese do esquema metodológico da investigação



Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2.2. Sujeitos da investigação

Após a revisão bibliográfica e enquadramento teórico, o segundo momento da dissertação concentrou-se na recolha de dados por meio de um conjunto de entrevistas com atores do território.

A escolha destes atores levou em consideração dois critérios:

- i) A importância dos *stakeholders* para o desenvolvimento de um plano de competitividade e de *marketing* territorial para a cidade de Aveiro;

ii) Escolha de indivíduos de reconhecida representatividade dentro dos seus segmentos de atuação.

Portanto, dentro do primeiro critério os grupos selecionados são: i) Universidade; ii) Setor Público; iii) Setor Privado; e iv) Comunidade.

Em relação ao segundo critério (*stakeholders* do território), como forma de preservar o anonimato dos entrevistados, segue uma tabela com o perfil dos indivíduos:

Tabela 4 - Perfil dos Entrevistados

Segmento	Identificação	Perfil
Indivíduo 1 Setor Privado	SPriv1	Homem, 44 - 55 anos, empresário, curso superior, representante de entidade de classe, residente na Região de Aveiro.
Indivíduo 2 Comunidade	Com1	Mulher, 34-44 anos, ativista social, mestrado, presidente de associação, residente na Região de Aveiro.
Indivíduo 3 Universidade	Uni1	Homem, 44 - 55 anos, cargo de gestão, professor universitário, doutoramento, residente na Região de Aveiro.
Indivíduo 4 Setor Público	SPub1	Homem, 54 - 65 anos, político, ocupante de cargo público, mestrado, residente na Região de Aveiro.
Indivíduo 5 Universidade	Uni2	Homem, 54 - 65 anos, professor universitário, doutoramento, residente na Região de Aveiro.
Indivíduo 6 Comunidade	Com2	Homem, 44-55 anos, professor e agente político, licenciatura, residente na Região de Aveiro.
Indivíduo 7 Setor Público	SPub2	Homem, 44 - 55 anos, ocupante de cargo público em nível europeu, doutoramento, residente na Região de Aveiro e outros lugares da Europa.
Indivíduo 8 Universidade	Uni3	Homem, mais de 65 anos, professor universitário aposentado, ocupou os mais altos cargos na Universidade e no Setor Público, residente na Região de Aveiro.

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com os critérios da pesquisa.

A seleção dos entrevistados partiu inicialmente de identificar os *stakeholders* na cidade de Aveiro e posteriormente, escolher indivíduos de respeitabilidade e liderança em seus segmentos.

Esses indivíduos foram convidados a manifestar suas percepções e conhecimentos sobre as dinâmicas do território, a competitividade e o *marketing* em âmbito territorial por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade. As entrevistas contemplaram oito indivíduos selecionados e ocorreram em ambientes neutros ou definidos pelos próprios entrevistados com o objetivo de deixá-los o mais confortável possível.

5.2.3. Técnicas de recolha de dados

A técnica de recolha de dados escolhida pelo investigador e validada pelos seus orientadores foi a entrevista semiestruturada em profundidade. Durante cerca de um mês, oito indivíduos foram abordados em entrevistas inicialmente previstas para durarem 60 minutos. As reuniões foram agendadas pelo próprio investigador com os representantes dos *stakeholders* ou por meio de terceiros.

A etapa de recolha de dados teve duração total de 35 dias, desde a primeira entrevista até a última. Importante ressaltar que não houve qualquer macro acontecimento que pudesse mudar a opinião dos entrevistados. Assim sendo, o investigador considera que não houve impacto no cenário econômico, social ou político da cidade ou da região de Aveiro que trouxesse consequência ou alterações aos dados analisados.

5.2.4. Descrição do processo de investigação

O tema abordado nesta investigação tem sido alvo de interesse do investigador desde o início do curso de mestrado em Planeamento Regional e Urbano da Universidade de Aveiro. Tem muita relação com área de formação académica – graduação em publicidade e propaganda e pós-graduação em *marketing* político e eleitoral – e com atuação profissional por mais de 15 anos no mercado privado brasileiro.

Foi nesta condição, de discente do mestrado, que se tornou possível uma pausa na vida profissional para dedicação ao aprofundamento dos conhecimentos nas áreas da competitividade e do *marketing* territorial.

No primeiro e segundo ano do mestrado foi possível ampliar o conhecimento sobre as dimensões e dinâmicas do território. Em segundo momento, já com grande parte das referências bibliográficas selecionadas, o investigador dedicou-se a relacionar essas dinâmicas do planejamento e desenvolvimento territorial com a sua área de origem, *marketing* e publicidade.

Ainda que possível a construção de um guia prático para construir e executar planos estratégicos de *marketing* de cidades e lugares, optou-se por entender melhor como esses fenômenos ocorrem e como os atores do território percebem essa situação em seus segmentos.

A partir deste ponto, definiu-se então fazer uma ligação entre os conceitos dos temas e a visão dos atores responsáveis por construir e dinamizar o próprio território. A cidade de Aveiro ofereceu enormes condições para que o estudo fosse desenvolvido, além de ter sido o local de residência e estudo do discente. É também uma forma de retribuição pelo acolhimento e pelos momentos compartilhados com a comunidade e com o ambiente da universidade.

Durante estes quase três anos de estudo, o discente também manteve-se ativo nas conferências e encontros que trataram da atratividade da região e da cidade de Aveiro. Desenvolveu alguns trabalhos e participou de discussões que propiciaram entender um pouco mais sobre a realidade do município e do próprio país. Isso, posteriormente, possibilitou um aprofundamento maior nas entrevistas com os atores responsáveis pelo desenvolvimento do território.

Como constrangimentos, é necessário pontuar a falta de tempo suficiente para um aumento o número entrevistados e para uma nova técnica de grupos focais segmentados, possibilitando assim também avaliar uma opinião coletiva e comportamental de mais atores.

Apesar disso, o investigador tem total certeza de que possui um material relevante em mãos e que para este momento é suficiente para o objetivo do estudo. Mantem-se, porém, a vontade de aprofundar mais as descobertas e o conhecimento nos temas do estudo.

Capítulo 6 - Estudo de Caso

Neste capítulo a investigação se concentra no estudo de caso, onde o conteúdo das entrevistas e as interpretações do investigador são explorados em profundidade. Os temas centrais, apontados na fase inicial, serão revisitados e confrontados com a visão dos *stakeholders* do território de Aveiro. Além de dar resposta aos questionamentos apontados pelo estudo, o capítulo também trata de pontos que surgiram no decorrer das entrevistas e também inclui algumas considerações do investigador e constrangimentos do estudo.

6.1. Competitividade Territorial na visão dos *stakeholders*

Inicialmente é importante deixar nota sobre a legenda que caracteriza os entrevistados, já apresentada no capítulo anterior, que será utilizada a partir deste capítulo com finalidade de simplificar a leitura do estudo e, principalmente, de garantir o anonimato dos mesmos. Assim, foram criadas siglas a partir do segmento que cada entrevistado representa, sendo: i) Setor Público: SPub; ii) Setor Privado: SPriv; Universidade: Uni; e iv) Comunidade: Com. Os entrevistados também serão numerados aleatoriamente, de acordo com a ordem de entrevistas realizadas pelo investigador.

As opiniões dos *stakeholders* sobre as dinâmicas de competitividade no território são oriundas das ações, práticas e vivências de cada um. A tabela 5, a seguir, é uma orientação que promove fácil interpretação e relaciona o conceito, o enquadramento teórico realizado em primeira etapa do estudo e a visão de cada *stakeholder* sobre o tema.

Tabela 5 - Competitividade Territorial: Teoria e visão dos *stakeholders*

Conceito	Enquadramento Teórico	Stakeholder	Visão Stakeholder
Competitividade Territorial	Desenvolvimento de estratégias de afirmação, promoção e mobilização de todos os recursos na busca de atrair e fixar bens, capital humano, recursos financeiros e investimento (Fernandes e Gama, 2006). Capacidade de atrair um fluxo de recursos externos - pessoas e empresas qualificadas - e, ao mesmo tempo, criação de meios de coesão social em busca de objetivos comuns e planos integrados que identifiquem estratégias que beneficiam toda a comunidade (Kanter, 1996).	1 Setor Privado (SPriv1)	Capacidade atrativa que um conjunto de atores desenvolve segundo os recursos disponíveis no território para atrair e fixar empresas e pessoas.
		2 Comunidade (Com1)	A forma como um território administra seus recursos com intenção de promover melhorias na qualidade de vida dos seus residentes para aumentar a atratividade e fixação de empresas e pessoas de forma sustentável.
		3 Universidade (Uni1)	Dinâmica criada e induzida pela agregação de recursos e instrumentos que permitem afirmação de um território com fins de desenvolvimento econômico e social.
		4 Setor Público (SPub1)	Atividade comumente utilizada em busca de recursos financeiros para criar condições de desenvolvimento maior em alguns territórios em relação a outros.
	Fortalecimento da competitividade e a atratividade de um lugar passam a ser uma questão de sobrevivência e a única estratégia sustentável a longo prazo que assegure o desenvolvimento social, econômico e ambiental do território (Kotler <i>et al.</i> , 1993). A competitividade é assumida como uma capacidade de uma comunidade territorial de assegurar as condições econômicas do seu desenvolvimento sustentável (Azevedo <i>et al.</i> , 2011).	5 Universidade (Uni2)	Esforço para criar uma imagem que permita argumentos competitivos em um jogo de afirmação no cenário global entre territórios, sobretudo na questão econômica.
		6 Comunidade (Com2)	Ação administrativa, dependente de planejamento, que visa dinamizar todas as dimensões do território para fortalecimento do seu potencial de atratividade.
		7 Setor Público (SPub2)	Promoção constante de valorização das características únicas de cada território para aumentar a atratividade de mais pessoas e investimentos.
		8 Universidade (Uni3)	Política constante de melhoria no ambiente territorial para que os <i>stakeholders</i> superem dificuldades e criem oportunidades para melhorar o desenvolvimento econômico e a coesão social no território.

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com a análise das entrevistas realizadas com os *stakeholders*.

A primeira consideração relevante é sobre o entendimento dos entrevistados relativo ao conceito de competitividade territorial. Independente do segmento que representam, todos os entrevistados compreendem o conceito como uma dinâmica territorial que visa melhorar a capacidade do território em atrair e fixar pessoas e empresas.

Os participantes do Setor Público (SPub) condicionam a competitividade territorial ao acesso aos fundos de investimentos europeus. Segundo esse grupo, a capacidade de execução das ações propostas em um plano de desenvolvimento do território são dependentes destas verbas. E complementam com a justificativa de que é a aplicação destes recursos que determinam a atratividade e a competitividade do território.

Os entrevistados da Universidade (Uni) acreditam na competição territorial como uma ação coletiva e estratégica para o desenvolvimento econômico e para coesão social do território. Neste grupo que se manifesta, com maior destaque, a necessidade de uma análise da competitividade com olhar sempre atento a uma escala do território.

A competitividade é vista como uma atividade com finalidade lucrativa para empresas e de bem-estar para as pessoas que no território vivem. Essa interpretação é comum entre os representantes do Setor Privado (SPriv) e da Comunidade (Com). Os representantes do tecido empresarial mencionam claramente a ideia de que para dinamizar uma atividade comercial é necessário muito além de infraestrutura física e condições logísticas. E, nesse sentido, é possível constatar alinhamento entre a comunidade e os empresários, que indicam a necessidade de investimento em melhorias do ambiente urbano para garantir qualidade de vida aos seus residentes. A qualidade de vida, aliás, fator identificado por quase todos os segmentos como essencial para atrair e fixar pessoas.

Ao contrapor as visões dos entrevistados ao enquadramento teórico é possível notar que a Comunidade se conecta mais ao conceito de competitividade territorial de Kanter (1996), que estabelece a necessidade do olhar para uma estratégia de desenvolvimento que

beneficie a todos, e não apenas alguns *stakeholders* com interesses restritos em suas áreas de atuação.

Segundo Com1, “a estratégia precisa ter uma visão alargada e alinhada para todos da Região de Aveiro e que não esteja conectada aos interesses individuais, não apenas o alinhamento com ações político-partidárias”.

Os integrantes do grupo da Universidade demonstram preocupações mais complexas sobre o tema da competitividade. Além de ressalvas em relação ao formato utilizado atualmente para a promoção da competitividade territorial, que encontra dificuldade em contemplar a visão de todos os *stakeholders*, também sublinham a necessidade de um debate mais intenso e qualificado sobre o tema. A sustentabilidade e o planejamento a longo prazo são pontos comuns nas três entrevistas (Uni1, Uni2 e Uni3) com os representantes da Universidade.

Essa visão (Uni) é compartilhada por Kotler *et al.* (1993) quando estabelece o planejamento de longo prazo como um dos fatores essenciais para o desenvolvimento sustentável do território. Também encontra respaldo em Azevedo *et. al* (2011), quando os autores salientam a necessidade do desenvolvimento econômico caminhar unido às outras questões de sustentabilidade no território.

É somente nos entrevistados do segmento Universidade que o valor intangível do território é mencionado voluntariamente como fator essencial na dinamização da competitividade de base territorial. Os entrevistados deste segmento indicam a construção da imagem do território como uma ação de grande impacto, embora concordem que está sendo usada com “pouco profissionalismo e de maneira irresponsável” muitas vezes. O uso dos elementos intangíveis, como a imagem, é evidenciado por Anholt (2007) como uma tendência da concorrência entre lugares.

Segundo Uni2, "qualquer estratégia de competitividade passa pela criação de uma imagem atrativa para o território". O entrevistado Uni1 complementa que "ter uma identidade e coesão simbólica que estimule a competitividade é fundamental para o jogo concorrencial".

Há uma visão predominante entre os entrevistados do Setor Público em acharem que a competitividade está exclusivamente relacionada com as condições de infraestrutura do território, sendo isso essencial para receber mais empresas e então tornar o território mais dinâmico. Essa visão, segundo Salvado Alves (2008), faz relação direta entre competitividade empresarial e competitividade territorial, onde a orientação é fornecer estrutura para que as empresas gerem empregos e desenvolvam o território economicamente.

Em entrevista, SPub2 é um dos que manifesta a ideia apresentada anteriormente quando cita que "a capacidade competitiva também passa por um processo de infraestruturas para deixar o território capaz de receber empresas. Só a partir daí é que é possível dar o primeiro passo para criar condições de ser competitivo".

O Setor Privado, por sua vez, também expressa preocupação com infraestruturas para a atração e manutenção das empresas. Porém, SPriv1 reforça que "as empresas buscam áreas onde tenham facilidade de instalação, mas o capital humano disponível no território já é mais valioso do que isso em algumas áreas. Um exemplo? A área de tecnologia".

Sobre a competitividade territorial, alguns pontos foram considerados comuns e extremamente importantes pelos próprios *stakeholders*. Com intenção de evidenciar essas similaridades de pensamento, foi construída uma tabela (6) com pontos importantes identificados durante as entrevistas com os representantes dos quatro segmentos do estudo.

Tabela 6 - Desafios para a competitividade territorial em Aveiro

Desafios	SPub	SPriv	Com	Uni
Cooperação entre os <i>stakeholders</i>	•	•	•	•
Liderança no processo de fomento da competitividade		•	•	•
Conhecimento reduzido sobre competitividade territorial	•	•	•	•
Planejamento estratégico para competitividade territorial		•	•	
Interesses individuais de alguns atores	•	•	•	•
Dependência da Comunidade Europeia	•	•		•

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com a análise das entrevistas realizadas com os *stakeholders*.

6.1.2. Cooperação, desconfiança entre atores e ausência de liderança

As entrevistas revelaram um cenário comum entre os *stakeholders* e algumas questões merecem destaque, entre elas: a cooperação como dinâmica presente nos territórios, a desconfiança entre atores e a ausência de liderança para coordenar ou iniciar o processo de competitividade territorial.

A cooperação foi citada como uma dinâmica que está presente tanto quanto a competitividade. Todos os entrevistados apontaram a necessidade de estarem alinhados para melhorar as condições do território. Essa necessidade de alinhamento é reforçada também, segundo eles, pela organização da CE que determina uma política de acesso aos fundos europeus que privilegia a liberação prioritária de recursos para comunidades intermunicipais.

Um dos alertas sobre isso é feito por Uni2, que afirma que "os territórios competem, mas ao mesmo tempo cooperam entre si. Depende do nível ou da escala que estivermos a falar".

Outro entrevistado (Uni1) é categórico ao discorrer sobre a importância da escala de competição e cooperação, quando cita que "a escala é a palavra-chave para entender a competitividade territorial. Não é por acaso que a competitividade na escala europeia está

associada a ideia de especialização inteligente do território. Isso obriga que os territórios descubram as escalas de competitividade e cooperação para sobreviver”.

O entrevistado SPriv1 também reforça sobre as escalas de competitividade e cooperação:

É preciso definir uma escala de competição e cooperação. A partir daí é possível decidir quem coopera para competir em outra escala. Se dentro da área definida tivermos alguns atores que não cooperam, eles acabam enfraquecendo a atratividade ou força de competição.

Para o entrevistado SPub2, "os territórios devem pensar na lógica da complementaridade das suas atividades, cada um com a sua especialidade ou característica", evitando assim uma competição entre pares da mesma região.

Ainda que seja possível notar o discurso de afinidade em busca de melhor desempenho coletivo, é perceptível que há um sentimento de desconfiança entre os atores em relação aos interesses individuais. Uma nota muito importante a ser sublinhada no caso de estudo em questão é que, embora o clima de desenvolver um projeto conjunto para o território esteja presente nos diálogos, há uma manifestação uníssona de desconforto quando os atores revelam que "as coisas poderiam funcionar, mas falta capacidade técnica e de liderança. É nítido que alguns dos interesses são eleitorais". Esse sentimento é reverberado em todas as outras entrevistas quando se referem aos agentes políticos do território.

Ainda há crítica entre os próprios agentes políticos (SPub) quando um dos entrevistados alerta para um problema capaz de inviabilizar um projeto para o desenvolvimento do território. SPub2 relata que um dos fatores de involução do território está relacionado a "agentes políticos que não entendem que a sua missão é desenvolver o território de forma coletiva, sendo um dos atores e não sendo o principal ator".

Desta forma, é possível afirmar que os atores da Região e da Cidade já discutem assuntos relacionados com atratividade e competitividade territorial, reconhecem o potencial que existe no território, sentem um clima propício para avançar neste tema, mas aguardam o

aparecimento de uma liderança capaz de conduzir o processo de forma mais democrática e despida de interesses político-partidários.

6.2. Dimensões do território na visão dos *stakeholders*

Um dos objetivos do estudo é catalogar as dimensões consideradas essenciais para um diagnóstico de vocação territorial. Em primeira instância, no enquadramento teórico deste estudo, essas variáveis foram apresentadas - por meio de alguns autores - e remanejadas no que se passou a designar de "Diagnóstico Competitivo do Território".

Nas entrevistas com os representantes dos segmentos foram realizadas tentativas para que as dimensões territoriais fossem apontadas de forma objetiva, segundo hierarquia definida por de cada um. Um dos constrangimentos da pesquisa foi notar que os entrevistados não responderam como esperado, não identificando sistematicamente essas dimensões. Portanto, optou-se por uma análise mais subjetiva das entrevistas para entender quais os elementos considerados para análise territorial de acordo com o Diagnóstico Competitivo do Território. A Tabela 7 – “Diagnóstico Competitivo do Território na visão dos *stakeholders*”, apresenta essas dimensões e mostra quais segmentos consideram essas dimensões como importantes ao realizar um diagnóstico detalhado do território.

Tabela 7 - Diagnóstico Competitivo do Território na visão dos *stakeholders*

Dimensões do Diagnóstico Competitivo do Território	SPub	SPriv	Com	Uni
I) Condições Endógenas				
Infraestrutura e condições logísticas	•	•		•
História e Patrimônio Cultural		•	•	•
Capital Humano	•	•	•	•
Meio Ambiente / Recursos Naturais	•	•	•	•
Economia Local		•	•	•
II) Fatores Competitivos de Risco				
Capital Social	•	•	•	•
Conhecimento e Inovação		•		•
Legislação e Políticas Públicas				•
Qualidade e Expectativa de Vida	•	•	•	•
Economia Global		•		•
Análise de Concorrência				
III) Posicionamento e <i>Marketing</i>				
Esforço em <i>Marketing</i> Territorial		•		•
Esforço em Promoção do Território / Comunicação	•	•	•	•
Plano Estratégico de <i>Marketing</i> Territorial	•	•		•
Envolvimento de todos os <i>stakeholders</i>		•	•	
Reputação e Posicionamento		•		•
Investimento de Capital Externo	•	•	•	•
Fatores de Diferenciação	•	•		•

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com a análise das entrevistas realizadas com os *stakeholders*.

Nota-se aqui algumas tendências que devem ser pontuadas. A primeira delas é a amplitude do entendimento dos integrantes da Universidade e do Setor Privado sobre as dimensões

territoriais, que definitivamente são os dois públicos que possuem a visão mais alargada sobre os fatores que influenciam na identificação da vocação do território.

O Setor Público possui uma relação muito íntima com as obras de infraestrutura e as características físicas do terreno, embora também considere capital humano e social como importantes elementos de caracterização do território. No entanto, é evidente que a visão está condicionada a entrega de infraestrutura e serviços como saúde e educação para a população do município.

A Comunidade evidencia algumas dificuldades na compreensão das dimensões e na categorização da importância de cada uma delas. Para esse segmento, a análise é feita num binômio composto por qualidade de vida e capacidade econômica.

Ainda assim, é nítido que as dimensões mais citadas são infraestrutura, capital humano, recursos naturais, capital social, qualidade de vida, investimento em promoção do território, atração de investimento e de pessoas.

6.3. Atores do *Marketing*

Convidados a refletir sobre quais atores devem participar da elaboração de um plano estratégico de *marketing* para a cidade de Aveiro, os representantes dos *stakeholders* foram unânimes em alguns pontos e também apontaram algumas particularidades. A tabela 8, a seguir, demonstra de forma esquemática quem são os atores do *marketing* na visão dos próprios atores do território.

Tabela 8 - Quem são os atores do *marketing* na visão dos entrevistados?

Atores do <i>Marketing</i>	SPub	SPriv	Com	Uni
Setor Privado	•	•	•	•
Setor Público	•	•	•	•
Universidade	•	•	•	•
Indivíduos da Comunidade			•	
Convidados de acordo com representatividade	•	•		•
Profissionais de Educação e Saúde			•	

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com a análise das entrevistas realizadas com os *stakeholders*.

A análise das entrevistas demonstrou que esse é um ponto muito sensível dentro do plano de desenvolvimento do território e na construção de uma estratégia de *marketing* e de *branding*. Todos os entrevistados identificaram o Setor Público, Setor Privado, Universidade e Comunidade como essenciais para o desenvolvimento da Cidade e da Região de Aveiro. De acordo com eles, não é possível construir ou desenvolver uma ação de *marketing* territorial sem contemplar as visões dos *stakeholders* citados. No entanto, há um ruído no entendimento de quem devem ser os participantes da Comunidade e do Setor Público.

Não há consenso sobre a participação indiscriminada dos integrantes da comunidade. Para os entrevistados dos segmentos Universidade, Setor Privado e Setor Público, a Comunidade deve ser representada pelas suas associações ou por grupos formalmente constituídos, evitando assim assembleias abertas para discutir assuntos estratégicos.

O entrevistado SPub1 faz uma ponderação sobre a seleção dos participantes da comunidade ao afirmar que "é preciso diferenciar quem tem capacidade de discutir estratégia de quem quer dar apenas uma opinião sobre a cidade. São duas abordagens completamente diferentes".

Para Uni2, o mais importante deve ser "realizar uma seleção prévia de acordo com o conhecimento e adequação ao tema que será discutido. Não vejo como condição necessária a inclusão de todos os atores só por serem residentes em Aveiro".

Mesmo entre os entrevistados do grupo da Comunidade não há concordância em como organizar o segmento para participar. Para um dos entrevistados todos devem participar, pois o território pertence e influencia a todos. Para esse representante (Com1), "deve ser montada uma estrutura horizontal, sem hierarquia, em que todos tenham capacidade de opinar e serem ouvidos. Se não houver, nada acontece".

De forma mais ponderada e buscando maior aproveitamento do conhecimento disponível no território, os integrantes da Universidade e do Setor Privado defendem que a seleção dos atores deve ocorrer mediante um mapeamento entre os atores do território. É depois dessa seleção que um grupo organizado deve estar junto para discutir o desenvolvimento e o plano de *marketing*.

Para Uni2:

Uma boa seleção dos agentes do território é fundamental para gerar conhecimento e para elaborar estratégias e políticas de desenvolvimento estruturadas. É muito importante a participação, mas é preciso saber quem é quem e ficar atento a um processo de desequilíbrio em que os mais fortes tem condição de manipular esse jogo segundo os seus interesses.

Segundo S Pub2:

Um grupo que vai discutir a estratégia de uma cidade deve ser selecionado de acordo com o seu conhecimento sobre o território e também com a sua representatividade. Não é uma reunião de entretenimento, é uma reunião para cuidar do futuro da Cidade ou Região.

Mais uma vez, apesar de defenderem a participação dos segmentos, alguns entrevistados manifestaram que esse processo de discussão coletivo depende de uma liderança capaz de fazer com que os todos os interesses tenham lugar no plano de *marketing* e que nenhum interesse individual seja opressor aos demais.

O entrevistado Uni1 indica uma tendência também apontada por SPriv1 que é a necessidade um agente que tenha capacidade de fazer a amarra e o controle deste processo de inclusão de conhecimento e de vontades, sem que os interesses sejam manipulados por quem tem mais poder.

Uni1 aponta que:

Neste processo todo de cooperar e unir interesses falta algo que eu costumo dizer que é a "cola". Há algo que precisa dar coesão e senso de cooperação entre os atores do território. Essa liderança é que faz falta e que pode deixar o processo mais equilibrado e ideal para todos.

Para Priv1:

Não devemos esperar a liderança do setor público, pois o que rege esse ator é o processo eleitoral. Os atores do território precisam ser envolvidos com a garantia de que alguém está a coordenar um processo estratégico independente que seja seguido sem a preocupação eleitoral. Precisamos achar uma liderança para isso.

Portanto, os entrevistados reconhecem alguns atores como essenciais, mas também defendem a inclusão de outros mapeados de acordo com o território e acham que o ideal seria uma liderança independente capaz de aglutinar interesses diversos e não ser dependente do jogo político-eleitoral a cada quatro anos.

6.4. *Marketing Territorial na visão dos stakeholders*

A Tabela 9 segue a mesma padronização já apresentada anteriormente (Tabela 5). A discussão sobre *marketing* em âmbito territorial com os representantes dos segmentos foi, antes de tudo, uma descoberta sobre a percepção do que é o *marketing* como ciência na visão dos entrevistados. Para a maioria deles o *marketing* é um conjunto de ideias que resolvem problemas complexos de uma forma criativa e capaz de trazer resultados

imediatos. A partir desta visão, teria capacidade de resolver qualquer problema, em qualquer escala e instante.

Tabela 9 - *Marketing* Territorial: Teoria e visão dos *stakeholders*

Conceito	Enquadramento Teórico	Stakeholder	Visão <i>stakeholders</i>
Marketing Territorial	Elemento crucial para aumentar a competição entre os territórios. São ações e investimentos para mostrar diferenciais em relação aos seus concorrentes, promovendo o posicionamento em âmbito global (Almeida, 2004).	1 Setor Privado (SPriv1)	Uma ferramenta imprescindível para, de forma estratégica, posicionar o território no ambiente de competição global.
	Ferramenta estratégica na competição pela atração de investimento doméstico ou estrangeiro e também para melhorar as condições urbanas (San Eugenio, 2012).	2 Comunidade (Com1)	O <i>marketing</i> tem função de promover a venda do território e tem efeitos nocivos para o desenvolvimento dos lugares.
	É a soma de um conjunto de atividades com objetivo de melhorar as condições e características do lugar quer para seus habitantes e para as empresas, quer para os turistas ou investidores. Tem função de dar suporte ao desenvolvimento de um território com ações que melhorem a sua capacidade concorrencial (Fernandes & Gama, 2006).	3 Universidade (Uni1)	Elemento de orientação estratégica de gestão territorial e não apenas promocional. É um complexo instrumento de análise, estratégias e de desenvolvimento e execução de políticas públicas.
	Está ligado com a ideia de criar ou descobrir alguma singularidade que gera um valor competitivo para o lugar. De forma organizada e planejada, esse fator de distinção passa a ser a visão do território e seu propósito de ser (Ashworth, 2009).	4 Setor Público (SPub1)	É instrumento auxiliar na gestão do território e deve ser usado para promoção interna e externa.
	Organização de um conjunto de ferramentas para diferenciar, concentrar e organizar um local em torno da sua identidade competitiva e sua condição singular (Baker, 2012)	5 Universidade (Uni2)	Ciência em alto nível de usada estrategicamente para aumentar a capacidade de atração de investimentos e de pessoas para os territórios.
	Desenvolvimento de uma imagem pública de aceitação, em referência à cidade e sua região de influência e aos fatores de atratividade que ela contém. O <i>marketing</i> de lugar modela uma dimensão intangível: a imagem, que não é mais que uma representação viva e eficaz de algo (Azevedo et al., 2011).	6 Comunidade (Com2)	Processo que organiza as dinâmicas de promoção do território para aumentar a capacidade de atratividade e competitividade de cada cidade, região ou país.
		7 Setor Público (SPub2)	Responsável pela divulgação dos ativos que o território possui para atrair pessoas e investimentos, mas também tem função de auxiliar na prestação de contas públicas aos residentes.
		8 Universidade (Uni3)	Ferramenta de planejamento estratégico para promover as vantagens competitivas do território em busca de atrair pessoas e empresas.

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com a análise das entrevistas realizadas com os *stakeholders*.

O *marketing* é relacionado de forma imediata e direta com a promoção dos territórios. É raridade achar, na opinião dos entrevistados, discernimento sobre o papel estratégico do *marketing* territorial, que ainda é habitualmente confundido com comunicação e publicidade. Essa diferenciação só ocorre entre os entrevistados SPriv1, Uni1, Uni2, ou seja, Setor Privado e parte da Universidade.

Tratado como um conceito muito novo por todos, e mesmo sem saber ao certo detalhes da operacionalização desta ferramenta de gestão, apenas um dos entrevistados (Com1) afirmou que não há necessidade do uso do *marketing* para fomentar o desenvolvimento territorial. O entrevistado afirma que esse processo de *marketing* deve ser natural e não induzido.

O Setor Privado e a Universidade possuem mais familiaridade com o tema e demonstram alinhamento de pontos de vista sobre o conceito de *marketing*. Ambos segmentos acham que é uma ferramenta de orientação estratégica com profundo nível de especialização. Porém, diferem em relação à forma como vem sendo usada. O Setor Privado deseja o uso cada vez maior dessa ferramenta e a Universidade tem observações relacionadas ao uso superficial e irresponsável do *marketing* aplicado aos territórios.

A Comunidade (Com1 e Com2) é o segmento que mais tem repulsa ao uso do *marketing*. Esse fato é explicado pela relação que fazem da promoção do território com a chegada de novos turistas que prejudicam os níveis de qualidade de vida que consideravam ter na cidade de Aveiro. É neste segmento que o *marketing* é considerado nocivo e passa a ser associado ao número de turistas no território.

Os representantes do Setor Público (SPub 1 e SPub 2) demonstraram incerteza em relação ao papel a ser desempenhado pelo *marketing* no âmbito territorial. Além de confundido com comunicação e publicidade, os entrevistados apontam características do uso do *marketing* como promoção política pessoal e das ações de gestão.

O confronto entre os autores e a visão de SPriv1 remete ao estudo de Almeida (2004), que avalia o *marketing* territorial como uma ferramenta essencial para promover competição territorial por meio de um conjunto de ações que trabalhem o posicionamento dos territórios em âmbito global.

SPriv1 evidencia a preocupação com o uso do *marketing* para manter território ativo na competição por pessoas e empresas, dizendo que “o uso do marketing territorial é fundamental. Não bastam bons recursos naturais, mão de obra qualificada no território, poder de compra dos residentes, potencial turístico, etc. É preciso fazer um plano estratégico de marketing para tirar proveito disso”.

A visão mais vanguardista do *marketing* territorial é oriunda da Universidade. O *marketing* é visto (Uni1, Uni2, Uni3) como um conjunto de ferramentas que devem mostrar aos *stakeholders* as alternativas viáveis para o território, apontar oportunidades e propiciar condições para que todos melhorem os seus desempenhos a partir dessa orientação.

Para Fernandes e Gama (2006), é justamente essa expectativa dos atores da Universidade, de dar suporte ao desenvolvimento de um lugar e aumentar a sua capacidade concorrencial, que o *marketing* deve responder.

O entrevistado Uni2 pontua criticamente o uso do *marketing* territorial nos moldes atuais e diz que:

Transformar um território não é só pintá-lo com cores vivas. É muito mais que isso. E esse é um dos grandes problemas da abordagem contemporânea do marketing territorial. É preciso dar um contorno estratégico e propiciar aos atores o uso do conhecimento produzido pelo marketing.

O Setor Público (SPub1 e SPub2) expressa uma visão que associa o *marketing* de forma direta com divulgação de algum ativo do território, geralmente alguma característica natural do lugar, sua história e gastronomia. Essa visão reduz o potencial de utilização do *marketing* territorial e, segundo Ashworth & Kavaratzis (2008), essa é uma visão que predominou até

a década de 1980, quando a promoção do território era entendida como comunicação e estava ligada ao turismo.

Neste ponto, a visão da Comunidade merece destaque, pois foi nesta particularidade que entrevistados manifestaram opiniões completamente opostas. Para um dos entrevistados (Com1), o *marketing* não deve ser usado sob hipótese alguma, pois “a melhor campanha de marketing territorial é uma cidade com todos os serviços e equipamentos funcionando perfeitamente e gerando qualidade de vida para as pessoas”. Posteriormente, o entrevistado complementa que “é uma cidade com qualidade de vida para os seus moradores que faz com que outras pessoas sejam atraídas para morar e trabalhar. Não é necessário marketing”.

O fato pode ser visto como crítica ao modelo de *marketing* promocional já referido anteriormente, mas também atesta o quanto a qualidade de vida e o pleno funcionamento dos serviços públicos são demandas cruciais para uma parte da população. Sobretudo a que não está incluída nos debates estratégicos da cidade.

O outro entrevistado (Com2) pontua a necessidade de alinhar o *marketing* com o conceito trabalhado por Baker (2012), que sugere uma organização de instrumentos para diferenciar, concentrar e organizar um local em torno de sua identidade competitiva e sua condição única.

Para esse entrevistado (Com2), o *marketing* deve ajudar o território a definir seus pontos fortes e capitalizar esforços de todos os atores, tornando essa mais uma vantagem competitiva no jogo da atratividade territorial. Em sua entrevista (Com2) assinala que “não sabe como deve ser feito, mas a cidade tem muitas qualidades que deveriam ser trabalhadas pelo marketing”.

Tabela 10 - Desafios para o *Marketing* Territorial em Aveiro

Desafios para o <i>Marketing</i> Territorial em Aveiro	SPub	SPriv	Com	Uni
Importância de conhecimento técnico de <i>marketing</i>	•	•		•
Capacidade financeira de um projeto de <i>marketing</i> territorial		•		•
Falta de organização entre os atores	•	•	•	•
Ausência de estratégia de <i>marketing</i> territorial	•	•	•	•
Visão de uma ação coletiva e institucional		•	•	•
Ideia de que o setor público deve tomar a iniciativa		•	•	•

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com a análise das entrevistas realizadas com os *stakeholders*.

6.4.1. Conhecimento técnico, organização e estratégia

Os pontos que apareceram com maior destaque durante as entrevistas em profundidade sobre o tema *marketing* foram: i) Necessidade de conhecimento técnico para desenvolver ações de *marketing* territorial; ii) Ausência de estratégia e de planejamento específico de *marketing* na cidade de Aveiro e sua Região; e iii) Falta de organização entre os atores para o desenvolvimento de uma ação coletiva de *marketing* para o território.

A falta de conhecimento técnico (i) é apontada pelo Setor Privado, Universidade e Setor Público como o maior entrave para que uma ação estratégica de *marketing* seja desenvolvida no território. De acordo com esses atores, um dos grandes problemas para o desenvolvimento desse projeto é a mão de obra com capacidade técnica na cidade de Aveiro. Além disso, entre os poucos que possuem capacidade técnica, a falta de interesse também é notada. Desta forma, o que se nota são algumas empresas ou consultores do setor privado fazendo prospecção de negócios e apresentando soluções por vezes fora do contexto do local.

Segundo SPub1:

Não vejo o marketing sendo feito por profissionais qualificados em nossa Região. São ações isoladas, relacionadas quase sempre com eventos culturais e desportivos, mas até agora não vi uma ação integrada, planejada e desenvolvida adequadamente.

Complementa o argumento também Uni2 ao afirmar que “o conhecimento precisa orientar a elaboração de estratégias e políticas de desenvolvimento. Não vejo isso acontecer, por enquanto, na Região de Aveiro. Não há essa preocupação a não ser por parte da Universidade”.

A organização entre os atores (ii) para desenvolver uma ação integrada de *marketing* voltada para o território é um dilema apontado por todos os entrevistados. Apenas um deles confirmou ter participado de uma reunião sobre tema. Os outros foram taxativos ao afirmar que há um sentimento de que seria necessário unir empresários, universidade, poder público e comunidade para elaboração de uma estratégia de *marketing* para a cidade de Aveiro e sua Região, mas isso não vem acontecendo, em grande parte, por falta de organização e de cooperação entre os que deviam ser interessados na causa.

Segundo Com2:

Acredito que a maioria das pessoas está pronta para contribuir com uma estratégia para Aveiro, mas não tem oportunidade. A maioria das ações de discussão são feitas por um grupo de pessoas que não escutam as outras. Parece já estar tudo decidido, mas não está.

E para Uni1:

Falta vontade, energia institucional e organização para assumir uma agenda para montar uma estratégia integrada para a Região. No próximo período, 2020-2030, será fundamental que isso aconteça e alguém tem que puxar esse barco.

De fato, há um sentimento de que os *stakeholders* assumem vontade de contribuir para que a cidade e a Região de Aveiro tenham maior protagonismo no cenário português e

internacionalmente. Porém, institucionalmente parece ainda não haver força suficiente para que esse projeto seja iniciado coletivamente.

Com os desafios anteriores postos como realidade, é compreensível que o terceiro ponto seja quase um desdobramento desse cenário. A falta de estratégia (iii) é o ápice de um ambiente sem conhecimento técnico e desorganizado. De toda forma, ainda que não colocado de forma sequencial, esse é um elemento muito abordado pelos entrevistados.

Segundo S_{Pub1}, “os atores têm suas próprias lógicas e estratégias, e aproveitam somente as que consideram mais importantes. Portanto, montar uma estratégia me parece algo muito mais complicado”.

Para Com2:

Aveiro e sua Região possuem um enorme potencial e não precisa ser muito inteligente para perceber isso. A falta de estratégia e de união entre os atores do território são essenciais para entender alguns resultados aqui.

Acrescenta S_{Priv1}:

Não consigo ver resultados em qualquer tipo de ação que seja isolada e esporádica. Essa ausência de estratégia para desenvolver um plano integrado de marketing representa um atraso para a nossa cidade.

A constatação de que os problemas para desenvolvimento de uma estratégia de *marketing* territorial são complexos não tiram a esperança de iniciar uma ação que promova o território de Aveiro. Nesse sentido, o território reúne a condição inicial que é a vontade de iniciar um processo planejado e estratégico de uso do *marketing*, mas agoniza em não conseguir colocar isso em prática até o momento.

PARTE III - CONCLUSÃO E ORIENTAÇÕES PARA NOVOS DESAFIOS

Capítulo 7 - Conclusão e orientações para novos desafios

A presente dissertação pretendeu apresentar uma revisão da literatura sobre competitividade, *marketing*, *branding* e os *stakeholders* em contexto do planeamento de territórios. Essa primeira parte de enquadramento teórico foi usada para avaliar o entendimento destes conceitos pelos atores do território da cidade de Aveiro.

O estudo desenvolvido é de ordem exploratória e teve como estudo de caso a cidade de Aveiro, local onde foram realizadas as entrevistas semiestruturadas em profundidade com oito representantes de grupos apontados pelo estudo como relevantes para o desenvolvimento local, em especial para os temas da competitividade e do *marketing* territorial.

A amostra pode dar ideia de um grupo insuficiente para a investigação desta dissertação de mestrado, mas a seleção dos entrevistados foi cuidadosamente conduzida para suprir esse ponto. Os atores que participaram do estudo são integrantes da Universidade, Setor Público, Setor Privado e Comunidade, segmentos considerados como de maior relevância e capacidade de ação na cidade onde foi realizado o estudo. Além disso, os perfis dos entrevistados seguem uma criteriosa triagem de acordo com o conhecimento e importância de representação no segmento de origem e também no próprio território. São, sem qualquer dúvida, atores de expressivo conhecimento e capacidade de influenciar os rumos da cidade.

Em relação à contribuição teórica, os conceitos de competitividade e de *marketing* foram aprofundados e resultaram em ideias novas, contribuindo com os objetivos da investigação e com o propósito acadêmico e pessoal do investigador. Nos três capítulos de revisão da literatura, autores clássicos e contemporâneos foram explorados para evidenciar diferentes pontos de vista e também a evolução destas novas ciências do conhecimento.

A primeira nota conclusiva da etapa teórica diz respeito à incorporação de conhecimentos transversais que permeiam o universo da competitividade de territórios. O ambiente

competitivo no território está intimamente ligado às dinâmicas de atratividade e de cooperação, sobretudo no ambiente da Comunidade Europeia. As políticas públicas e as estratégias de um espaço comum para os países membros da CE fomentam dinâmicas interessantes para que esse bloco de países seja fortalecido e as relações políticas, econômicas e sociais sejam integradoras. Ainda que existam pormenores que não fazem parte da discussão desse estudo, é preciso deixar sublinhado que dentro da CE também existem países com vantagens em relação a outros, sendo também isso, no ponto de vista do investigador, caracterizado como competitividade entre territórios.

Os *stakeholders*, em sua maioria e com diferentes níveis de percepção, notam a presença desse jogo competitivo entre territórios. A questão a ser equilibrada e discutida em futuros estudos é sobre a escala em que essa competição ocorre e até onde pode haver cooperação entre eles.

A discussão sobre o *marketing* territorial deriva da sua visão tradicional empresarial até o conceito *branding*, apontada como última fase de evolução no tema. As diferenças elementares são: i) Inclusão de elementos não tangíveis como fundamentais para a caracterização e promoção dos territórios; e ii) Uso do *marketing* como ferramenta que auxilia na gestão e na cultura do planejamento estratégico dos territórios.

A discussão sobre o conceito do *marketing* traz um ruído substancial entre a teoria e a visão dos *stakeholders*. Ainda é muito presente a ideia do *marketing* como uma ferramenta mítica que pode, como num passe de mágica, transformar uma realidade do dia para a noite. Além disso, é notado como um instrumento muito mais próximo da publicidade e da promoção do que efetivamente ao planejamento estratégico e gestão dos territórios.

Essa perspectiva, da visão estratégica e de gestão no uso do *marketing* territorial, merece também uma reflexão sobre o conteúdo das entrevistas com os representantes dos segmentos. É nítida a vontade de realizar uma ação planejada e integrada para ampliar as oportunidades de desenvolvimento do território. Assim como é evidente ausência de

capacidade técnica para discutir um plano com o capital humano no território de Aveiro. Ao mesmo tempo em que alguns atores tem uma real noção do que contempla um plano de competitividade e *marketing* territorial, outros não conseguem entender do que se trata.

Desta forma, emerge possibilidade de investigação futura a avaliação de capacidade e o conhecimento técnico dos atores para discutir questões estratégicas do território. O presente estudo, embora não tenha esse objetivo, pode ser utilizado como pista inicial para mostrar que nem todos os atores apresentam essas condições.

Igualmente, como possibilidade de investigação para complementar este estudo, poderia ser explorada uma proposta para identificar os elementos da identidade territorial como fatores de diferenciação em relação aos concorrentes, ou seja, outros territórios.

Os interesses individuais dos *stakeholders* tornaram-se marcantes, comprovando que esse desafio é limitador para uma estratégia única e coesa para o território. É absolutamente claro que os atores (todos eles) procuram olhar primeiro as suas necessidades e o seu protagonismo nas dinâmicas do território. A dificuldade vai desde o aparecimento de uma liderança capaz de convencer todos a atuar de maneira uniforme em benefício do território até contemplar os interesses individuais em um único projeto, caso viável.

Essa incapacidade de relacionamento entre os atores é um dos fatores que mais limita o desenvolvimento dos territórios atualmente. É fácil perceber que a riqueza de imensos territórios decorre justamente desta capacidade de aglutinar parceiros e estabelecer projetos coletivos.

Por fim, o investigador considera que as questões levantadas no início do estudo foram respondidas com êxito e pretende aprofundar ainda mais os conhecimentos sobre as questões já manifestadas anteriormente nesta conclusão.

Referências Bibliográficas

- Almeida, C. (2004). *Marketing das Cidades: Caso de Estudo do Desenvolvimento da Cidade de Viseu*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Anholt, S. (2006). *The Anholt-GMI City Brands Index: How the World Sees the World's Cities*. Place Branding, 2 (1), 18-31.
- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. London, England: Palgrave Macmillan.
- Anholt, S. (2008). *Nation-Brands on Twenty First Century*. The Journal of Branding Management, 6, 395-406.
- Anholt, S. (2009). *Places: Identity, Image and Reputation*. London, England: Palgrave Macmillan.
- Ashworth, G. (2010). *Should we brand places?* Journal of Town & City Management, 1(3), 248–253.
- Ashworth, G.; & Kavaratzis, M. (2007). *Beyond the logo: brand management for cities*. Brand Management, 16(8), 520–531.
- Azevedo, A., Magalhães, D., & Pereira, J. (2011). *City Marketing - Gestão Estratégica e Marketing de Cidades*. Porto, Portugal: Editora Vida Económica.
- Baker, B. (2012). *Destination Branding for Small Cities*. Portland, EUA: Creative Leap Books.
- Bastos, P. (2009). *Unions, Competition and International Trade in General Equilibrium*. Journal of International Economics, 79: 238-247.
- Bartels, R. (1976). *The History of Marketing*. Ohio, US: Grid.
- Begg, I. (1999). *Cities and Competitiveness*. Urban Studies, 36(6), 795-809.
- Belsak, J. (2015). *Country as a Brand: The Case of Slovenia*. Dissertação de Mestrado. Eastern Mediterranean University, Gazimagusa, North Cyprus.
- Bennet, R., & Savani, S. (2003). *University marketing directors' views on the components of a university brand*. International Review on Public and Nonprofit Marketing, 6, 11-33.
- Benko, G. (2000). *Estratégias de comunicação e marketing urbano*. EURE - Revista Latino Americana de Estudios Urbano Regionales, 26(79), 67-76.
- Braun, E., Kavaratzis, M., & Zenker, S. (2013). *My City – My Brand: The Role of Residents in Place Branding*. Journal of Place Management and Development, 6(1), 18-28.
- Brito, J. (2001). *Introdução à metodologia do trabalho científico*. Braga: Faculdade de Filosofia da Universidade Católica Portuguesa.
- Carayannis, E. & Campbell, D. (2009). *“Mode 3” and “Quadruple Helix”: Toward a 21st Century Fractal Innovation Ecosystem*. Interacional Journal of Technology Management, 46 (3), 201-234.
- Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*. Oxford, UK: Blackwell.
- Caldwell, N., & Freire (2004). *The differences between branding a country, a region and a city: Applying the Brand Box Model*. Journal Brand Management, 12 (1), 50-62.

Carvalho, E. (2009). Metodologia do Trabalho Científico – “Saber-fazer” da investigação para as dissertações e teses. Lisboa, Portugal: Escolar Editora.

Chavarriaga, I., & Zuleta, L. (2013). *La ciudad como marca: el valor de lo intangible*. Revista Lationamericana de Publicidad, 2(1), 1-10.

Cidrais, A. (1998). O marketing territorial aplicado às cidades médias portuguesas: os casos de Évora e Portalegre. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, Lisboa.

Cidrais, A. (1998). O Marketing Territorial Aplicado às Cidades Médias Portuguesas: Os Casos de Évora e Portalegre. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, Lisboa.

Cidrais, A. (2006). Marketing Territorial dos territórios inteligentes: Instrumentos para uma nova visão. Paper apresentado na Conferência Ibérica de Marketing das Cidades. IPAM/IDIM, Porto.

Cobra, M. (1992). Administração de Marketing. São Paulo, Brasil: Editora Atlas.

Cobra, M. (2001). Marketing de turismo. São Paulo, Brasil: Marcos Cobra Editora Ltda.

Coutinho, C. (2014). Metodologia de Investigação de Ciências Sociais: Teoria e Prática. Lisboa, Portugal: Almedina.

Crouch, G., & Ritchie, B. (2000). *The Competitive Destination: A Sustainability Perspective*. Tourism Management, 21(1), 1-7.

De Chernatony, L., & McWilliam, G. (1989). *The strategic implications of clarifying how marketers interpret brands*. Journal of Marketing Management, 5(2), 153-171.

De Chernatony, L. (2006). *From Brand Vision to Brand Evaluation: Strategically Building and Sustaining Brands*, 2nd ed. Oxford, UK: BH Elsevier.

Dinnie, K. (2008). *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. Oxford, UK: BH Elsevier.

Elizagarate, V. (2003). *Marketing de ciudades*. Madrid, Espanha: Pirámide.

Faria, A. (2008). A retórica do Marketing. Revista GV Executivo, 7(3), 44-47.

Fernández-Cavia, J. (2009). *Llums i ombres del place branding. Manual de comunicació turística: De la informació a la persuasió, de la promoció a l'emoció*, 91-102. Girona: Documenta Universitaria.

Fernandes, R., & Gama, R. (2006). As cidades e territórios do conhecimento na óptica do desenvolvimento e do marketing territorial. Actas do V Colóquio da Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional (APDR): “Recursos, Ordenamento, Desenvolvimento”. Coimbra, Portugal.

Fraga, R. (2006). O que é Marketing? São Paulo, Brasil: Paulinia.

Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.

Gaio, S. (2010). Stakeholders Based Branding – Uma Abordagem Integradora dos Atores Locais na Gestão de Marcas Territoriais. Tese de Doutoramento. Universidade de Aveiro, Aveiro.

Gascó, M. (2010). *Nuevas estrategias de promoción de ciudades y marcas turísticas: La incorporación de tecnología a la gestión urbana*. Working Paper, Máster en Democracia y Gobierno. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

- Gnoth, J. (1998). *Leveraging export brands through a tourism destination brand*. Journal of Brand Management, 9(5), 262-280.
- Guba, E., & Lincoln, S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, England: Sage.
- Guba, E., & Lincoln, S. (2005). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. Thousands Oaks, EUA: Sage.
- Guttal, S. (2010). *Globalisation*. Development in Practice, 17(5), 523-53.
- Hankinson, G. (2010). *Place branding research: A cross-disciplinary agenda and the views of practitioners*. Place Branding and Public Diplomacy, 6, 300-315.
- Healey, P. (1998). *Collaborative planning in a stakeholder society*. Town Planning Review, 69(1), 1-21.
- Jennings, G. (2001). Tourism Research. Singapore: John Wiley and Sons.
- Kavaratzis, M. (2004). *From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands*. Place Branding, 1(1), 58-73.
- Kavaratzis, M. (2007). *City Marketing: The Past, the Present and Some Unresolved Issues*. Geography Compass, 87(3), 695-712.
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. (2006). *City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?* Place Branding, 2(3), 183-194.
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. (2008). *Place Marketing: how did we get here and where are we going?* Journal of Place Management and Development, 1(2), 150-165.
- Kavaratzis, M., & Kalandides, A. (2015). *Rethinking the place brand: the interactive formation of place brands and the role of participatory place branding*. Environment and Planning A: Economy and Space, 47(6), 1368-1382.
- Konecnik, R., & De Chernatony, L. (2013). *Developing and applying a place brand identity model: the case of Slovenia*. Journal of Business Research, 66(1), 45-52.
- Kanter, R. (1996). *How Locals Can Win Global Contests*. Leader to Leader, 1(1), 25-29.
- Keith, J. (1968). The Marketing Revolution. Journal of Marketing, 24(3), 35-35.
- Kotler, P. (1993). *Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*. Michigan, EUA: Free Press.
- Kotler, P. (1998). Marketing para o século XXI. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Ediouro.
- Kotler, P., Asplund, C., Rein, I., & Haider, D. (1999). Marketing Places Europe. London, UK: Pearson Education Ltd.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). Administração de Marketing. São Paulo, Brasil: Prentice Hall.
- Kozak, M., & Rimmington, M. (1999). *Measuring tourist destination competitiveness: Conceptual considerations and empirical findings*. Journal Tourism Management 18(3), 273-283.

- Krugman, P. (1994). *Competitiveness: an international economics reader*. Nova York: Concil on Foreing Relations.
- Lahorgue, M. (2011). Competitividade Territorial, Regionalização e Globalização. *Revista Para Onde!?*, 5(especial), 168-175.
- Langer, R. (2001). *Place images and place marketing*. Working Paper at Copenhagen Business School, 2001(03), 1-13.
- Leydesdorff, L. & Etzkowitz, H. (1990). *Triple Helix of innovation: Introduction*. Science and Public Policy. 25. 358-364.
- Liberal, Juan. (2009). *Clases de capital territorial y desarrollo sostenible*. Revista del V Congreso de Ordenación del Território. Sevilla, Spain: Asociación Interprofesional de Ordenación del Territorio.
- Lucarelli, A. & Berg, O. (2011). *City branding: a state-of-the-art review of the research domain*. Journal of Place Management and Development, 4 (1), 9-27.
- Nogueira, F. (2010). Desenvolvimento local: estratégias e competitividade. Tese Doutoral, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.
- Magretta, J. (2012). Understanding Michael Porter. The essencial guide to competition and Strategy. Boston, US: Harvard Business Review Press.
- Maso, L. (2010). Marketing de Relacionamento: o que é? Para que serve? Qual sua importância para o cliente? RACI - Revista de Administração e Ciências Contábeis do IDEAU, 5 (10).
- Metaxas, T. (2002). *Place marketing as a tool for local economic development and city competitiveness: a comparative evaluation of place marketing policies in European cities*. EURA CONFERENCE: Urban and Spacial European Policies: levels of territorial government. Turim.
- Mitchell, K., Agle, R., & Wood, J. (1997). *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really count*. Academy of Management Review, 22(4), 853-86.
- Moilanen, T., & Rainisto, S. (2009). *How to Brand Nations, Cities and Destinations*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- Morgan, N., Pritchard, A., & Piggott, R. (2003). *Destination branding and the role of the stakeholders: The case of New Zealand*. Journal of Vacation Marketing, 9(3), 285–299.
- Morillo, C. (2018). Marca Barcelona: Creación de una identidad. Barcelona, Spain: Profit Editorial.
- Ocke, M., & Ikeda, A. (2014). Marketing de lugar: estado da arte e perspectivas futuras. *Revista de Administração - São Paulo*, 49(4), 671-683.
- OCDE (2001). Sustainable Development: Critical Issues. OECD, Paris.
- Paasi, A. (2003). *Region and Place: Regional identity in Question*. Progress in Human Geography, 27(4), 475-485.
- Peixoto, P. (2000). Gestão estratégica das imagens das cidades: análise de mensagens promocionais e de estratégias de marketing urbano. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 56, 99-121.
- Pereira, C. (2013). Branding de Cidades: O caso de Santiago de Compostela. Tese de mestrado, Lisboa School of Economics and Management, Lisboa, Portugal.

- Petrea, R., Petrea, D., Olău, P., & Filimon, P. (2010). *Place branding as efficient management tool for local government*. Transylvanian Review of Administrative Sciences, Special Issue.
- Pike, S. (2009). *Destination brand positions of a competitive set of near-home destinations*. Tourism Management, 30(6), 857–866.
- Pires, I. (2007). Geophilia - O sentir e os sentidos da Geografia. Edição Especial CEG, 433-448.
- Polonsky, M. (2005). *A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy*. Journal of Business & Industrial Marketing, 10(3), 29-46.
- Porter, M. (1990). Vantagem Competitiva das Nações. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.
- Oliveira, I. (2007). Desmistificando o marketing. São Paulo, Brasil: Novatec Editora.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2018). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa, Portugal: Gradiva.
- Rainisto, K. (2003). *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*. Espoo, Finlandia: Helsinki University of Technology.
- Richers, R. (1986). O que é marketing? São Paulo, Brasil: Brasiliense.
- Ritchie, B., & Crouch, G. (2000). *The competitive destination — A sustainable perspective*. Tourism Management, 21(1), 1–7.
- Rocha, A., & Christensen, C. (1999). Marketing: teoria e prática no Brasil. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Romero, P. (2008). *Marketing Municipal*. Madrid, Espanha: Ediciones Díaz de Santos.
- Rucinska, S.; & Rucinsky, R. (2007). *Factors of Regional Competitiveness*. 2nd Central European Conference in Regional Science – CERS, Technical University of Košice, Faculty of Economics. Košice, Eslováquia.
- Salvado Alves, A. (2008). A competitividade dos territórios num contexto de globalização: uma utopia ou realidade? VI Congresso Português de Sociologia, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.
- San Eugenio, J. (2012). *Teoría y Métodos para Marcas de Território*. Barcelona, Espanha: Editora UOC.
- Saskia, S. (2007). *El reposicionamiento de las ciudades y regiones urbanas en una economía global: ampliando las opciones de políticas y gobernanza*. Revista Eure, 33(100), 9-34.
- Sautter, E. (1999). Managing Stakeholders: A tourism planning model. Annals of Tourism Research, 26(2), 312-328.
- Serrano, A.; Gonçalves, F.; & Neto, P. (2005). Cidades e territórios do conhecimento – um novo referencial de competitividade. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Silva, L. (2008). Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. Ciência da Informação, 31 (2), 142-151.
- Van den Berg, L. & Braun, E. (1999). Urban competitiveness, marketing and the need for organising capacity. Urban Studies, 36 (6), 987 – 999.

Wachsmuth, D., & Brenner, N. (2012). *Territorial Competitiveness: Lineages, Practices, Ideologies*. In Bish, S., Sanyal, Lawrence, V., & Rosan, C. eds. *Planning Ideas That Matter: Livability, Territoriality, Governance and Relfective Practice*. Cambridge, EUA: MIT Press.

Warnaby, G. (2009). *Towards a service-dominant place marketing logic*. *Mark Theory*, 9(4), 403–423.

Wilkie, L., & Moore, S. (2003). Scholarly research in marketing: Exploring the “4 eras” of thought development. *Journal of Public Policy & Marketing*, 22(2), 116-146.

APÊNDICE

APENDÍCE I - Guião de Entrevista

Segmento:

Identificação:

Data da Entrevista:

• PARTE I - COMPETITIVIDADE TERRITORIAL

Q1. O que se entende por competitividade e a cooperação territorial?

Q2. Como se manifestam a competitividade e a cooperação entre territórios?

Q3. Acredita haver competitividade ou cooperação entre territórios (cidades, regiões, países)? Essas duas dinâmicas podem trabalhar juntas?

Q4. Quais os principais fatores/ingredientes dessa competição ou cooperação?

Q5. Como pode ser dinamizada a capacidade competitiva de um território? Como pode ser dinamizada a cooperação entre os territórios?

• PARTE II - COMPONENTES E ATORES DO TERRITÓRIO

Q6. Pensando em conhecer os fatores de competitividade do território, quais as dimensões que devem ser consideradas para um bom diagnóstico territorial?

Q7. Qual das dimensões é a mais importante? Acha que essas variáveis podem ser tratadas de forma isolada ou são dependentes?

Q8. Quem são os atores do território que devem estar envolvidos para potencializar fatores de competitividade? São os mesmos para a cooperação?

• PARTE III - MARKETING TERRITORIAL

Q9. Qual o papel do marketing territorial no projeto de competição ou cooperação de um território?

Q10. Qual os instrumentos ou ações que imagina serem essenciais para a promoção dos da competitividade ou cooperação entre territórios?

Q11. Atualmente, nota alguma orientação estratégica de marketing para a cidade de Aveiro?

Q12. Como acha que os atores do território devem participar na definição de estratégias de marketing territorial?

Q13. Já participou, institucionalmente, de alguma ação para discutir marketing territorial da cidade de Aveiro? Quais foram os resultados?